

PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* (LMX) DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN

(Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Jatim Malang Selatan)

SKRIPSI

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Menempuh Gelar Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**ALLEN AYU OKTAVIANDA
NIM.135030201111163**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2018**

MOTTO

“ Hidup harus terus berlanjut, tidak peduli seberapa menyakitkan atau membahagiakan, biar waktu yang menjadi obat. “

-Tere Liye-



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Jatim Selatan Malang)

Disusun oleh : Allen Ayu Oktavianda

NIM : 135030201111163

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Administrasi Bisnis

Malang, 24 Januari 2018

Komisi Pembimbing
Ketua



Mohammad Iqbal S.Sos MIB DBA
NIK. 19780210 200501 1 002

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 21 Februari 2018

Jam : 09.30

Skripsi atas nama : Allen Ayu Oktavianda

Judul : Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Jatim Selatan Malang)

dan dinyatakan

LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua,



M. Iqbal, S.Sos, MIB, DBA
NIK. 197802102005011002

Anggota,



Mochammad Al Musadieq, Dr, MBA
NIP. 19580501 198403 1 001

Anggota,



Drs. Mochamad Djudi Mukzam, M.Si
NIP. 19520607 198010 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku (UU) No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70.

Malang, Januari 2018

Mahasiswa,



Allen Ayu Oktavianda
NIM. 135030201111163

RINGKASAN

Allen Ayu Oktavianda, 2018. Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Jatim Malang Selatan), Mohammad Iqbal, S.Sos, MIB, DBA, 143 Hal + xv

Penelitian ini dilakukan untuk menguji Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX), Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Jatim Malang Selatan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan. Sampel penelitian ini menggunakan metode *probability sampling* dengan teknik *simple random sampling*, maka sampel penelitian ini berjumlah sebanyak 52 orang karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, data untuk penelitian ini diperoleh melalui angket/kuesioner penelitian yang telah diisi oleh responden yang sudah ditentukan. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan sebesar t hitung 4,309 > t tabel 2,010. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan sebesar t hitung 4,463 > t tabel 2,010. Dan *Leader Member Exchange* (LMX), Motivasi kerja dapat berpengaruh secara simultan dan signifikan oleh Loyalitas karyawan sebesar F hitung 32,327 > F hitung 3,187. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka untuk meningkatkan loyalitas, atasan dan bawahan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Jatim Malang Selatan dapat membangun hubungan serta komunikasi yang baik.

SUMMARY

Allen Ayu Oktavianda, 2018. The Effect of Leader Member Exchange (LMX) and Work Motivation toward Employee Loyalty (Study at PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel East Java, South Malang), Mohammad Iqbal, S.Sos, MIB, DBA, 143 page + xv

This research was conducted to examine The Effect of Leader Member Exchange (LMX) and Work Motivation toward Employee Loyalty PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel East Java, South Malang. The population in this research is all of employees. The sample research used probability sampling method with simple random sampling technique, the sample of this research is as many as 52 employees. This research used a quantitative approach, and the researcher get the data from a questionnaire / research questionnaire that has been paired by the respondents who have been determined. Data analysis method used is multiple linier regression analysis method.

The result of this research indicate that Leader Member Exchange (LMX) have a positive and significant effect toward employee loyalty as t count 4,309 > t table 2,010. Work motivation also have positive and significant effect toward employee loyalty as t count 4,463 > t table 2,010. And Leader Member Exchange (LMX), work motivation can influence simultaneously and significantly by employee Loyalty equal to F count 32,327 > F count 3,187. Based on these result of studies, to improve the loyalty, the leader and employee of PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel East Java South Malang can build a good relationship and communication.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan rasa syukur penulis sampaikan kepada Allah SWT sehingga skripsi dengan judul, **“Pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Jatim Selatan Malang)”** ini dapat diselesaikan dengan baik. Skripsi ini dibuat sebagai akhir dari serangkaian pembelajaran serta salah satu persyaratan untuk menempuh ujian Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan moril maupun materiil dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof.Dr.Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Mochammad Al Musadieq, Dr MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Dr. Drs. Wilopo. M.AB selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak M. Iqbal S.Sos, MIB DBA selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan hingga skripsi ini selesai.

5. Seluruh Dosen Pengajar Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
6. Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Jatim Malang Selatan yang telah berpartisipasi mengisi kuesioner dan Manajer yang memberikan izin untuk melakukan penelitian.
7. Orang tua penulis Alm. Bapak Sunarso dan Ibu Srikayatun yang telah memberikan doa terbaik, dukungan moril, kasih sayang serta semangat yang tiada hentinya sehingga penulisan tugas akhir skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
8. Teman-teman MSDM FIA UB 2013, Basket FIA dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dan memberikan dukungan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan, demi kesempurnaan skripsi ini. Penulis juga berharap agar skripsi ini bermanfaat dan meberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Januari 2018

Penulis

DAFTAR ISI

MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN	iii
TANDA PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	11
E. Sistematika Pembahasan.....	11

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris.....	14
1. Jeffry Wibowo & Eddy M. Sutanto (2013)	14
2. Billy Kharisma Nusantara (2015)	15
3. Adisti (2017)	16
B. Tinjauan Teoritis.....	19
1. Kepemimpinan.....	19
a. Teori <i>Leader Member Exchange</i> (LMX)	21
2. Motivasi	24
a. Pengertian Motivasi	24
b. Indikator Motivasi.....	25
3. Loyalitas	25
a. Pengertian Loyalitas	25
b. Indikator Loyalitas	27
c. Aspek Loyalitas.....	27
d. Tujuan Loyalitas	29
C. Pengaruh Antar Variabel	29
1. Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap Loyalitas Karyawan	29
2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan	30

3. Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> dan Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan	31
D. Model Konsep dan Model Hipotesis	31
1. Model Konsep.....	31
2. Model Hipotesis	32

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	33
B. Lokasi Penelitian.....	33
C. Populasi & Sampel	34
D. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran	35
1. Konsep	35
2. Variabel	36
3. Definisi Operasional.....	36
4. Skala Pengukuran.....	41
E. Sumber Data Penelitian	42
F. Teknik Pengumpulan data	43
G. Uji Validitas & Reliabilitas.....	44
1. Uji Validitas	44
2. Hasil Uji Validitas	45
3. Uji Reliabilitas	47
4. Hasil Uji Reliabilitas.....	47
H. Teknik Analisis Data	48
1. Analisis Statistik Deskriptif	48
2. Analisis Statistik Inferensial	48

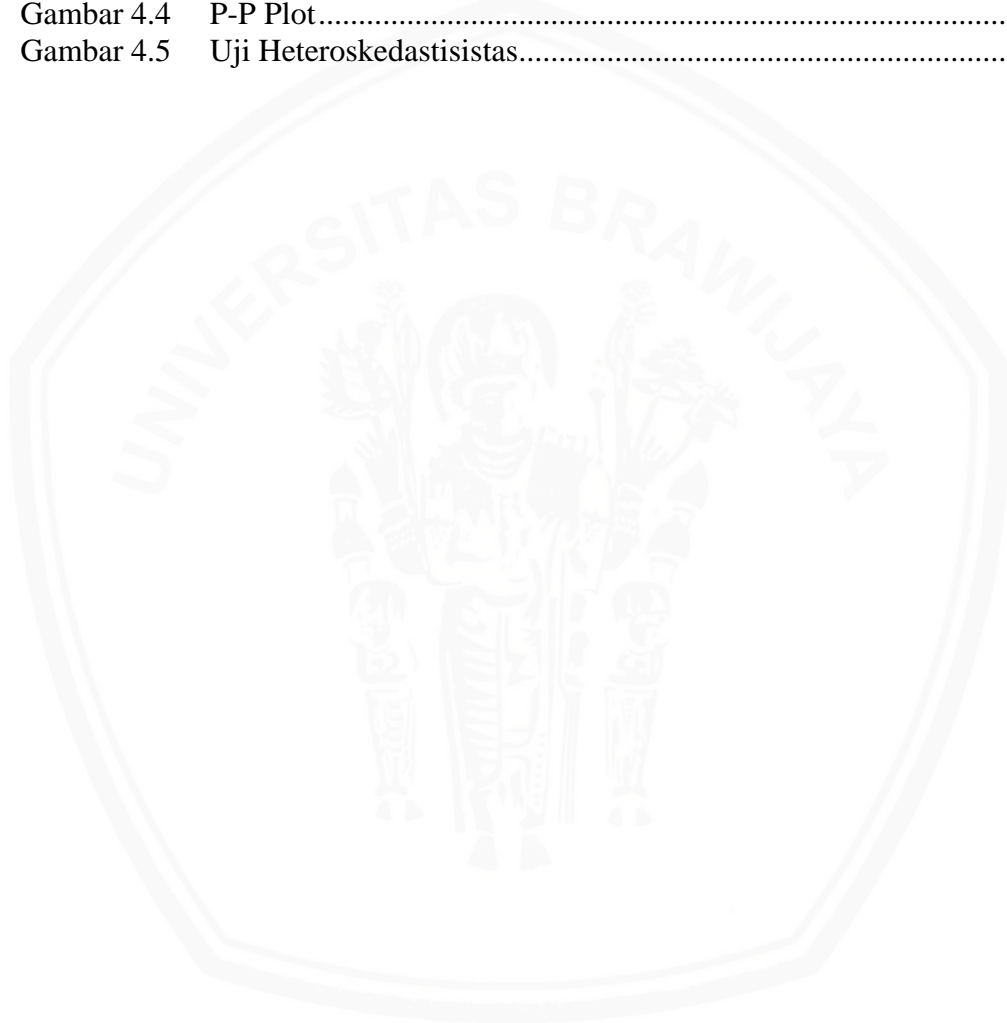
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan	52
1. Sejarah dan Profil PT Telkom Indonesia Tbk	52
2. Visi dan Misi PT Telkom Indonesia Tbk.....	53
3. Etika Bisnis dan Budaya PT Telkom Indonesia Tbk	54
4. Unit Bisnis PT. Telkom Indonesia Tbk	55
5. Logo dan Maskot PT Telkom Indonesia Tbk	58
6. Kantor Daerah PT Telkom Indonesia Tbk	61
7. Struktur Organisasi PT Telkom Malang	62
8. Personalia Perusahaan.....	79
B. Gambaran Umum Responden Perusahaan.....	71
1. Usia Responden	71
2. Jenis Kelamin Responden	72
3. Pendidikan Terakhir Responden	73
4. Masa Kerja Responden	73

C. Analisi Data	74
1. Hasil Analisis Deskriptif.....	74
1). Distribusi Frekuensi Variabel <i>Leader Member Exchange</i>	76
a. Indikator <i>Respect</i> ($X_{1.1}$)	76
b. Indikator <i>Trust</i> ($X_{1.2}$).....	78
c. Indikator <i>Obligation</i> ($X_{1.3}$)	79
2). Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi (X_2)	81
a. Indikator <i>Direction of behavior</i> ($X_{2.1}$)	81
b. Indikator <i>level of effort</i> ($X_{2.2}$)	83
c. Indikator <i>Level of Persistence</i> ($X_{2.3}$)	84
3). Distribusi Frekuensi Variabel Loyalitas (Y)	86
a. Indikator Ketaatan ($Y_{.1}$)	86
b. Indikator Tanggung Jawab ($Y_{.2}$)	88
c. Indikator Pengabdian ($Y_{.3}$)	90
d. Indikator Kejujuran ($Y_{.4}$)	91
2. Uji Normalitas	92
3. Uji Autokorelasi	94
4. Uji Multikolinieritas	97
5. Uji Heterokedastisitas	98
D. Analisis Regresi Linier Berganda.....	100
1. Persamaan Regresi	100
2. Koefisien Determinasi (R^2).....	101
E. Pengujian Hipotesis	102
1. Uji Parsial (uji t)	102
2. Uji Simultan (uji f).....	104
F. Pembahasan.....	106
1. Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap Loyalitas Karyawan	106
2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan	108
3. Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> dan Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan	110
 BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	112
B. Saran.....	113
DAFTAR PUSTAKA	115
LAMPIRAN.....	117

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Teori LMX Menurut Robbins, 2008	3
Gambar 1.2 Jumlah Pelanggan Operator selular 2016	8
Gambar 2.1 Model Konsep	31
Gambar 2.2 Model Hipotesis.....	32
Gambar 4.1 Logo Telkom	58
Gambar 4.2 Maskot Telkom.....	60
Gambar 4.3 Struktur Organisasi.....	62
Gambar 4.4 P-P Plot.....	93
Gambar 4.5 Uji Heteroskedastisitas.....	99



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Tinjauan Empiris Penelitian Terdahulu	17
Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan Item Pengukuran	39
Tabel 3.2 Skala Pengukuran	42
Tabel 3.3 Hasil Uji Validasi	45
Tabel 3.4 Hasil Uji Reliabilitas	48
Tabel 4.1 Jadwal dan Jam Kerja Telkom Malang	70
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	71
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	72
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	73
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	74
Tabel 4.6 Kriteria Interpretasi Rata-Rata Skor Jawaban	75
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Indikator <i>Respect</i>	76
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Indikator <i>Trust</i>	78
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Indikator <i>Obligation</i>	79
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Indikator <i>Direct Of Behavior</i>	81
Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Indikator <i>Level Of Effort</i>	83
Tabel 4.12 Distribusi Frekuensi Indikator <i>Level Of Persistence</i>	84
Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Indikator Ketaatan	86
Tabel 4.14 Distribusi Frekuensi Indikator Tanggung Jawab	88
Tabel 4.15 Distribusi Frekuensi Indikator Pengabdian	90
Tabel 4.16 Distribusi Frekuensi Indikator Kejujuran	91
Tabel 4.17 Hasil Uji Normalitas	93
Tabel 4.18 Hasil Uji Autokorelasi	96
Tabel 4.19 Hasil Uji Multikolinieritas	97
Tabel 4.20 Hasil Uji Persamaan Regresi	100
Tabel 4.21 Koefisien Korelasi & Determinasi	101
Tabel 4.22 Uji t	103
Tabel 4.23 Uji F	105

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuisiener	117
Lampiran 2 Frekuensi Jawaban Responden	123
Lampiran 3 Uji Validitas dan Reliabilitas	132
Lampiran 4 Asumsi Klasik	139
Lampiran 5 Regresi linier Berganda	142
Lampiran 6 Dokumentasi.....	144



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

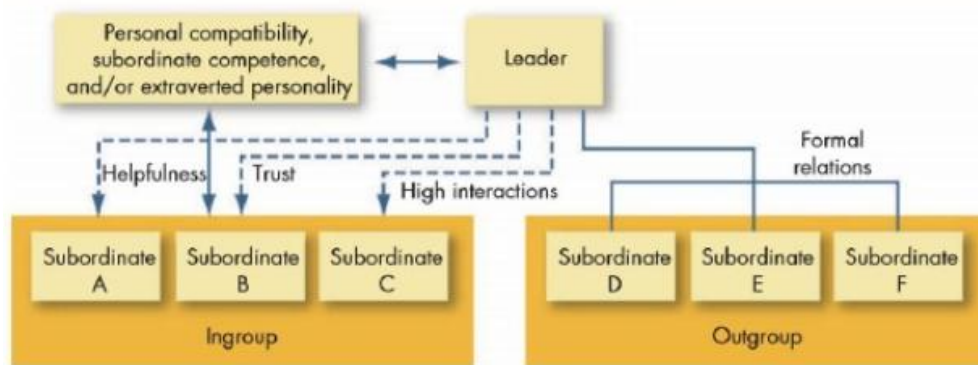
Pada era globalisasi, banyak perusahaan yang berkembang sangat pesat. Banyaknya perusahaan yang berkembang pada jaman modern ini, semakin ketat persaingan antar perusahaan. Persaingan ini akan mendorong perusahaan untuk menuntut manajemen sumber daya manusia meningkatkan loyalitas karyawannya. Peningkatan sumber daya manusia dalam lingkup organisasi atau perusahaan merupakan suatu proses peningkatan kualitas manusia. Semua tindakan dalam perusahaan diprakasai dan di tentukan oleh sumber daya manusia yang menjadi anggota perusahaan.

Di dalam perusahaan sumber daya manusia menjadi *asset* yang berharga. Sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah pemimpin dan para karyawan yang memiliki keterampilan dan kemampuan yang sesuai untuk keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Menurut Robbins (2008:49), pemimpin merupakan kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu. Agar tujuan tercapai perusahaan perlu memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan pemimpin perusahaan ikut berperan dalam pengelolaan tersebut.

Sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam jalannya keberhasilan perusahaan. Melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik

dalam perusahaan, perusahaan tersebut dapat bertahan dan berkembang di era globalisasi yang semakin maju. Sumber daya manusia di dalam perusahaan terdiri dari atasan dan bawahan. Setiap karyawan atau orang yang bekerja di suatu perusahaan tentunya memiliki peran dan fungsinya masing-masing. Peran pemimpin harus menjadi panutan dan mampu untuk mempengaruhi bawahannya ke arah pencapaian tujuan perusahaan. Pemimpin dalam perusahaan memiliki pengaruh yang besar terhadap keberhasilan atau kesuksesan perusahaan. Karyawan juga memiliki peran yang penting sebagai pelaksana kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuan, sebab tanpa karyawan perusahaan tidak bisa berjalan sesuai proses. Tujuan dari adanya perusahaan adalah untuk pencapaian target dan ukuran keberhasilan kinerja perusahaan.

Di dalam perusahaan atasan dan bawahannya harus berhubungan dengan baik untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada, selain itu agar target perusahaan tercapai dengan efektif serta menciptakan keunggulan bersaing. Hubungan atasan dan bawahan dibutuhkan di setiap organisasi. Teori pertukaran pemimpin-anggota yang biasa di sebut teori *Leader Member Exchange* (LMX), teori sangat di penting di dalam perusahaan. Menurut Robert Kreitner (2007:528), teori ini berfokus pada kualitas hubungan antara atasan dan bawahan yang bertentangan dengan perilaku atau sifat-sifat baik pemimpin dan pengikutnya. Sedangkan menurut Robbins (2008:66), interaksi antara seorang pemimpin dan seorang anggota (bawahan), pemimpin secara implisit mengkategorikan bawahan tersebut sebagai “*in group*” atau “*out group*” dan bahwa hubungan semacam itu relatif stabil untuk waktu yang lama.



Gambar 1.1 Tampilan Teori *Leader Member Exchange*

Sumber: Robbins (2008:67) *Perilaku Organisasi*

Berikut tanggapan Robbins (2008:66) mengenai gambar 1.1 yaitu:

para pengikut yang memiliki orientasi penguasaan keahlian tertentu mengembangkan hubungan ini yang lebih mantap karena karyawan-karyawan seperti itu selalu berpaling kepada atasan mereka untuk mencari informasi dan pengalaman berharga yang bisa memberi prospek untuk mengembangkan keterampilan yang bisa menguntungkan perusahaan. Namun, komunikasi yang sering dengan seorang atasan hanya bermanfaat untuk karyawan-karyawan dengan tingkat LMX tinggi, mungkin karena atasan tersebut menganggap komunikasi yang terlalu sering dengan karyawan-karyawan tingkat LMX rendah sebagai sesuatu yang menjengkelkan dan membuang-buang waktu. Poin yang perlu diperhatikan yaitu pemimpin memilih, karakteristik-karakteristik pengikutlah yang menentukan keputusan pengategorian sang pemimpin.

Gary Yukl (2015:140) berpendapat bahwa pemimpin mengembangkan hubungan antar pribadi dari waktu ke waktu dengan tiap-tiap bawahannya saat kedua pihak saling mempengaruhi dan menegosiasikan peran bawahan dalam organisasi. Graen dan Cashman (1975) di dalam Gary Yukl (2015:140) menyatakan bahwa hubungan pertukaran (LMX) terbentuk atas dasar hubungan pribadi dan kompetensi serta kemampuan bawahan dan keterandalan bawahan. Menurut Robbins (2007:368), bahwa dalam sebuah organisasi

pemimpin mengembangkan tipe hubungan yang berbeda dengan bawahannya. Karena pemimpin tidak memiliki seorang bawahan saja tetapi memiliki banyak bawahan. Dasar untuk membuat hubungan atasan dan bawahan adalah pengendalian pemimpin atas hasil yang diinginkan bawahannya (Gary Yukl, 2015:140). Hasil ini meliputi beberapa pemberian tugas yang menarik dan menyenangkan, pendelegasian tanggung jawab dan otoritas yang lebih besar, partisipasi untuk pembuatan keputusan pemimpin, penghargaan, dukungan serta kemudahan karir bawahan. Tidak mudah untuk seorang pemimpin menjalankan hubungan dengan bawahannya.

Penelitian Wibowo dan M. Sutanto (2013) pada CV. Pratama Jaya, perusahaan yang bergerak di bidang industri makanan dan minuman kemasan sebagai distributor yang menampung berbagai jenis produk makanan dan minuman yang berlokasi di Madiun. Dalam perusahaan ini, yang menjadi ujung tombak kesuksesan perusahaan adalah karyawan departemen penjualan, yaitu salesman. Menurut General Manager dan Sales Manager CV. Pratama Jaya, perusahaan ini memiliki masalah dalam pengelolaan sumber daya manusianya. *Leader Member Exchange* (LMX) dalam CV. Pratama Jaya tidak begitu baik sehingga karyawan merasa tidak nyaman dalam lingkungan kerjanya dan tidak memiliki loyalitas yang tinggi. Hubungan antara pemimpin dan bawahan akan berpengaruh pada loyalitas karyawan, kurang baiknya hubungan ini dapat menyebabkan loyalitas karyawan rendah. Hubungan yang kurang baik antara atasan dan bawahan diindikasikan dengan kurangnya perhatian dari atasan. Teori LMX biasanya fokus pada perilaku kepemimpinan

sebagai sumber pengaruh, dan pada perubahan sikap dan perilaku bawahan sebagai proses mempengaruhi (Gary Yukl, 2015:19). Semakin baik hubungan atasan dan bawahan semakin loyal karyawan tersebut.

Selain *Leader Member Exchange* (LMX), faktor lain yang dapat mempengaruhi loyalitas adalah motivasi kerja. Menurut Robbins (2008:222) bahwa motivasi merupakan hasil interaksi antara individu dengan situasi, setiap individu memiliki dorongan motivasional dasar yang berbeda-beda. Motivasi seseorang ditentukan oleh intensitas motif yang berupa kebutuhan dan keinginan. Bila karyawan termotivasi maka karyawan tersebut akan bekerja giat dan melakukan pekerjaannya di perusahaan dengan sangat baik untuk keberhasilan perusahaan. Pada dasarnya manusia perlu di motivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya. Mengingat bahwa setiap individu dalam perusahaan berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda, maka sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui kebutuhan dan harapan apa saja yang diinginkan karyawannya. Tentu usaha-usaha untuk memahami kebutuhan karyawannya tidaklah mudah harus disertai dengan penyusunan kebijakan perusahaan.

Menurut Chazienul (2013:45) motivasi dapat didefinisikan sebagai dorongan faktor-faktor internal dan eksternal yang menyebabkan perilaku seorang individu berorientasi pada tujuan tertentu. Motivasi bagi karyawan dapat mempengaruhi ketekunan dan seberapa keras seseorang bekerja demi mencapai keinginan yang dijanjikan oleh perusahaan. Untuk itu, penting bagi perusahaan untuk menumbuhkan motivasi karyawan dalam bekerja. Hasibuan

(2007:216) berpendapat bahwa tujuan pemberian motivasi (pemotivasian) adalah untuk mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan. Pemotivasian karyawan dilakukan sebagai cara untuk mendorong semangat kerja agar memberikan kemampuan dan keterampilan untuk target yang ditentukan perusahaan. Seorang pemimpin harus mampu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi dari karyawan nya untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Karyawan merasa memiliki motivasi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan nya dengan begitu kinerja yang dihasilkan akan semakin baik dan meningkat.

Hal ini menunjukkan pentingnya motivasi karyawan dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Pada penelitian Wibowo dan M. Sutanto (2013), dijelaskan bahwa CV. Pratama Jaya memiliki motivasi kerja yang rendah menyebabkan tujuan dari perusahaan tidak tercapai sehingga karyawan tidak memiliki loyalitas yang tinggi dan tidak merasa menjadi bagian dari perusahaan. Jika loyalitas meningkat, karyawan akan merasakan kenyamanan bekerja di perusahaan tersebut dengan bekerja tanpa paksaan dan senang hati akan memberikan hasil yang terbaik untuk perusahaan.

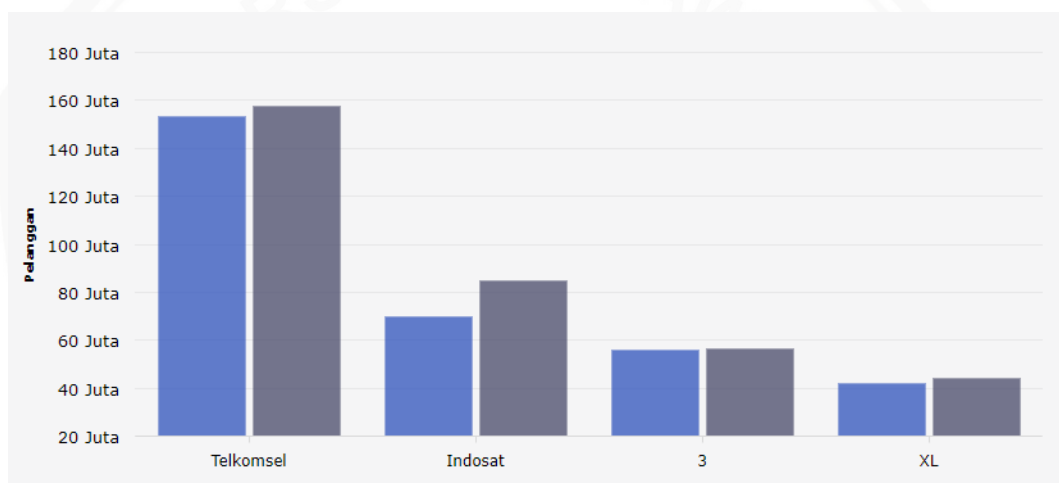
Karyawan sebagai sumber daya manusia di organisasi tidak hanya dituntut mampu melaksanakan tugasnya dengan baik namun karyawan diharapkan memiliki loyalitas, memiliki kepedulian terhadap masa depan perusahaan dan selalu dalam mendukung perkembangan perusahaan untuk mencapai tujuan. Menurut Robbins (2003:71), loyalitas adalah keinginan untuk memproteksi dan menyelamatkan harga diri orang lain. Loyalitas merupakan

tekat dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab (Flipppo, 2003). Jika karyawan memiliki loyalitas dan kepercayaan, maka karyawan tersebut akan bersedia berkorban dan setia pada perusahaan. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi bersedia bekerja melebihi kondisi biasa, bangga menceritakan perusahaan mereka kepada orang lain, bersedia menerima berbagai tugas, merasa ada kesamaan nilai dengan perusahaan, merasa terinspirasi dan memerhatikan nasib perusahaan secara keseluruhan. Menurut Istijanto (2006:205) komitmen karyawan terhadap perusahaan ditunjukkan melalui kesetiaan dan loyalitas. Seorang karyawan yang memiliki sikap loyalitas, apapun yang didapat ia akan bersungguh-sungguh dan bertanggung jawab dalam menjalankan pekerjaannya.

Dari pernyataan paragraf-paragraf sebelumnya hubungan pemimpin dan bawahannya sangat penting, bagaimana seorang pemimpin berhubungan baik dengan bawahannya dan memotivasi karyawannya dapat menumbuhkan loyalitas, sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai secara maksimal. Melihat dari hubungan atasan bawahan, motivasi kerja dan loyalitas disini peneliti melakukan penelitian pada PT. Telkom Malang (PT. Telkom Indonesia Tbk Witel Jatim Selatan) adalah perusahaan informasi dan komunikasi serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap di Indonesia.

Telkom telah memasuki bisnis telekomunikasi di era kompetisi sehingga seluruh sendi aktivitas bisnis dituntut untuk lebih mampu merespon kompetisi tersebut secara efektif. Pada tahun 2016 anak perusahaan PT Telkom

(PT Telkomsel) memimpin industri seluler dalam negeri dengan jumlah pelanggan mencapai 157,4 juta. Angka jauh di atas para pesaingnya. Indosat di tempat kedua dengan pelanggan mencapai 85 juta. Sementara 3 dan XL berada di posisi ketiga dan keempat dengan masing-masing 56,5 juta dan 44 juta pelanggan. Saat ini, persaingan ketat dalam merebut pelanggan lebih fokus pada layanan data internet. Hal ini mengharuskan PT Telkosel meningkatkan dan mempertahankan kualitas, baik dari sisi jaringan, kecepatan, hingga tarif yang paling sesuai.



Gambar 1.2 Jumlah Pelanggan Operator Selular 2016

Sumber: Databooks, 2016

Baik PT. Telkomsel (anak perusahaan) atau PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (PT. Telkom Indonesia Tbk Witel Jatim Selatan) telah mencanangkan visi untuk menjadi *dominant player* di kawasan operasinya sehingga untuk mewujudkannya diperlukan penyelarasan hubungan baik antara atasan bawahan, motivasi kerja dan loyalitas karyawan guna mengkondisikan respon seluruh komponen organisasi pada model perilaku yang selaras dengan

nilai nilai inti yang disesuaikan dengan strategi perusahaan sehingga mampu mensinergikan seluruh upaya pencapaian tujuan secara efektif. Dalam mempertahankan dan meningkatkan eksistensi perusahaan ini bukanlah hal mudah.

Dalam meningkatkan perkembangan, perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang handal dan loyalitas guna mencapai tujuan perusahaan. Untuk Pengelolaan sumber daya manusia yang handal dan memiliki loyalitas yang tinggi, maka dibutuhkan seorang pemimpin yang berhubungan baik dengan bawhaanya dan memberi motivasi yang positif kepada bawahannya.

Adanya penelitian di PT. Telkom Malang (PT. Telkom Indonesia Tbk Witel Jatim Selatan), diharapkan dapat menambah pengetahuan dan gambaran mengenai perilaku organisasi terutama mengenai hubungan atasan bawahan dan motivasi kerja yang menumbuhkan loyalitas. Dan dapat mengetahui seberapa penting pengaruh dari LMX, motivasi dan loyalitas karyawan bagi perusahaan. Maka dari itu peneliti mengambil judul “ **Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Telkom Indonesia Tbk Witel Jatim Selatan)**”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dalam penelitian diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) secara parsial dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PT. Telkom Malang?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja secara parsial dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PT. Telkom Malang?
3. Bagaimana pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan motivasi kerja secara silmutan dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PT. Telkom Malang?

C. Tujuan Penelitian

Menurut rumusan masalah yang telah disebutkan di atas, maka tujuan dari penelitian adalah:

1. Menjelaskan pengaruh secara parsial *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap loyalitas karyawan PT. Telkom Malang.
2. Menjelaskan pengaruh secara parsial motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan PT. Telkom Malang.
3. Menjelaskan pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan motivasi kerja secara simultan terhadap loyalitas karyawan PT. Telkom Malang.

D. Manfaat Penelitian

Peneliti berharap agar proposal skripsi ini bermanfaat secara akademis dan praktis:

1. Secara Akademis

Penelitian ini diharapkan mampu menambah pengetahuan dan wawasan bagi mahasiswa dan mahasiswi program studi Ilmu Administrasi Bisnis khususnya pada konsentrasi sumber daya manusia, serta hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi pihak PT. Telkom Malang.

2. Secara Praktis

- a. Bagi peneliti, sebagai sarana dalam meningkatkan wawasan dan pengetahuan berpikir dalam mempelajari Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan.
- b. Bagi Perusahaan, memberi informasi dan pemikiran tentang Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan yang ada dalam perusahaan.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika pembahasan dimaksudkan untuk memudahkan dalam mempelajari dan memahami secara keseluruhan penulisan pada penelitian ini.

Sistematika pembahasan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Secara garis besar bab ini memuat kerangka penulisan yang menjadi dasar dalam penelitian ini. Seperti latar belakang masalah penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian yang ingin diperoleh, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan penulisan yang akan diteliti.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan yang di bahas dalam penelitian ini. Memuat teori-teori yang berkaitan dengan *leader member exchange*, motivasi, loyalitas dan kerangka pikiran yang digunakan sebagai dasar dalam pembahasan serta penelitian terdahulu sebagai penunjang topic dan masalah penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini membahas metode penelitian yang digunakan dalam penelitian yang meliputi jenis penelitian, variable penelitian, populasi dan sampel, jenis data, teknik pengumpulan data dan analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan gambaran organisasi yang meliputi sejarah organisasi, visi organisasi, dan struktur organisasi. Selanjutnya adalah pembahasan yang meliputi pengaruh LMX dan motivasi kerja terhadap loyalitas kerja, pendapat responden mengenai variabel penelitian dan pengolahan data.

BAB V : PENUTUP

Bab ini sebagai penutup akhir penulisan penelitian dan menjelaskan tentang kesimpulan hasil penelitian dan saran-saran kepada organisasi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

1. Wibowo dan M. Sutanto (2013)

Penelitian ini berjudul “ Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX), Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan “. Tujuannya untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX), motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan CV. Pratama Jaya. Variabel dari penelitian ini yaitu LMX (X_1), Motivasi Kerja (X_2), Kepuasan Kerja (X_3), dan Loyalitas Karyawan (Y).

Jenis penelitian yang dilakukan dengan metode kuantitatif, yaitu pendekatan ilmiah terhadap pengambilan keputusan manajerial dan ekonomi. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini melalui angket penelitian. Data penelitian ini dilakukan analisis data dengan uji validasi, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis statistik deskriptif, dan analisis regresi linier berganda yang menggunakan program SPSS.

Hasil penelitian ini LMX memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan CV. Pratama Jaya. Semakin tinggi kualitas hubungan atasan bawahan (LMX) dapat meningkatkan loyalitas karyawan departemen penjualan CV. Pratama Jaya. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan CV. Pratama Jaya. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan bekerja secara

maksimal dan memberikan yang terbaik untuk kemajuan perusahaan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan CV. Pratama Jaya. Karyawan departemen penjualan CV. Pratama Jaya merasa nyaman dan senang akan pekerjaan yang diterima serta hasil kerja yang dihasilkan memuaskan. LMX, motivasi kerja dan variabel kepuasan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan CV. Pratama Jaya.

2. Nusantara (2015)

Penelitian ini berjudul “ Pengaruh *Leader Member Exchange* dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan “. Bertujuan untuk menguji dan menganalisis *leader member exchange* dan budaya perusahaan terhadap loyalitas karyawan pada PT Square Group. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi gambaran umum obyek penelitian, analisis deskriptif, analisis regresi, dan pengujian hipotesis. Dengan variabel LMX (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Loyalitas Karyawan (Y).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, karena data yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan dalam bentuk angka. Dalam penelitian ini akan meneliti hubungan sebab akibat antara variabel independen dan variabel dependen, yaitu *leader member exchange* dan budaya perusahaan terhadap loyalitas karyawan PT Square Group. Teknik yang digunakan untuk pengambilan datanya yaitu menggunakan angket dengan skala likert dengan rentang skor 1-5.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer diperoleh dengan cara mendistribusikan kuesioner kepada karyawan PT Square Group. Kuesioner terkait tentang variabel loyalitas karyawan, leader member exchange, dan budaya perusahaan. Leader member exchange memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PT Square Group. Budaya Perusahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PT Square Group.

3. Adisti (2017)

Penelitian ini dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Loyalitas (Studi pada Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (perser) Tbk Cabang Malang”. Variabel dari penelitian ini yaitu Finansial (X_1), Kompensasi Non Finansial (X_2), Motivasi Kerja Karyawan (Y_1), dan Loyalitas Karyawan (Y_2).

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ialah explanatory research yakni penelitian yang bertujuan untuk melihat hasil kausalitas antar variabel. Pendekatan yang digunakan ialah pendekatan kuantitatif. Menggunakan teknik analisis data Statik Deskriptif, Analisis Inferensial, Analisis Jalur, Uji T, Uji Asumsi Klasik, Uji Multikolinearitas, dan Uji Autokorelasi.

Dari pengolahan data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa variabel (X_1) memiliki pengaruh positif dan berpengaruh terhadap variabel (Y_1) dengan koefisien jalur (β) sebesar 0,711, variabel (X_2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel (Y_1) dengan koefisien jalur (β) sebesar 0,238,

variabel (X_1) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel (Y_2) dengan koefisien jalur (β) sebesar 0,380, variabel (X_2) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel (Y_2) dengan koefisien jalur (β) sebesar 0,337, variabel (Y_1) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel (Y_2), dengan koefisien jalur (β) sebesar 0,272. Hasil penelitian ini menunjukkan indikator motivasi eksternal dan motivasi internal guna meningkatkan loyalitas karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Malang.

Tabel 2.1 Tinjauan Empiris

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel	Teknik Analisis	Hasil
1	Wibowo dan M. Sutanto (2013) Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> (LMX), Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Departemen Penjualan CV. Pratama Jaya Di Madiun.	<i>Leader</i> <i>Member</i> <i>Exchange</i> (X_1) Motivasi Kerja (X_2) Kepuasan kerja (X_3) Loyalitas Karyawan (Y)	Uji Validasi Uji Beliabilitas Uji Asumsi Klasik Analisis Deskriptif Analisis Regresi Linier Berganda	1. LMX memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. 2. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. 3. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. 4. LMX, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara bersama sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas.

Lanjutan Tabel 2.1 Tinjauan Empiris

2	Nusantara (2015), Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas karyawan Pada PT Square Group.	<i>Leader Member Exchange</i> (X_1) Budaya Organisasi (X_2) Loyalitas Karyawan (Y)	Analisis Deskriptif Uji Normalitas Uji Linieritas Uji Multikolinieritas Analisis Regresi Berganda Koefisien Determinasi	1. <i>Leader member exchange</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PT Square Group. 2. Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PT Square Group. 3. <i>Leader member exchange</i> dan budaya perusahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas PT Square Group
3	Adisti (2017), “Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Loyalitas (Studi pada Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (perser) Tbk Cabang Malang”.	Finansial (X_1) Kompensasi Non Finansial (X_2) Motivasi Kerja Karyawan (Y_1) Loyalitas Karyawan (Y_2).	Statik Deskriptif Analisis Inferensial Analisis Jalur Uji T Uji Asumsi Klasik Uji Multikolinearitas Uji Autokorelasi	1. Variabel (X_1) memiliki pengaruh positif dan berpengaruh terhadap variabel (Y_1) 2. Variabel (X_2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel (Y_1) 3. Variabel (X_1) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel (Y_2) 4. Variabel (X_2) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel (Y_2)

Lanjutan Tabel 2.1 Tinjauan Empiris

				5. Variabel (Y_1) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel (Y_2)
--	--	--	--	---

B. Tinjauan Teoritis

1. Kepemimpinan

Pemimpin adalah individu manusia, sementara kepemimpinan adalah sifat yang melekat kepada individu sebagai pemimpin. Menurut Robbins (2015:249), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Gary Yukl (1994) dikutip dalam Utaminingsih (2014:50), berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan proses pemimpin mempengaruhi pengikut untuk menginterpretasikan keadaan/lingkungan organisasi, pengorganisasian kerja dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi, mempertahankan kerja sama dan tim kerja, mengorganisir dukungan dan kerja sama orang dari luar organisasi. Wirawan (2003) dikutip dalam Utaminingsih (2014:51), mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pemimpin dalam menciptakan visi, mempengaruhi sikap dan perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasi visi.

a. Teori-teori kepemimpinan menurut Robbins (2015:249-259):

1) Teori Sifat

Teori sifat adalah teori-teori yang mempertimbangkan kualitas dan karakteristik personel yang mendiferensiasikan para pemimpin dari yang bukan para pemimpin.

2) Teori Perilaku

Merupakan teori-teori yang mengusulkan perilaku spesifik yang mendeferensiasikan para pemimpin dari bukan para pemimpin.

3) Teori Model Kontingensi Fiedler

Teori ini menyatakan kelompok efektif bergantung pada kecocokan yang tepat di antara gaya kepemimpinan dalam berinteraksi dengan para bawahan dan seberapa besar situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin.

4) Teori Kepemimpinan Situasional

Teori kontingensi yang menitik beratkan pada kesiapan dari para pengikutnya. Jika para pengikut tidak mampu dan tidak bersedia untuk mengerjakan suatu tugas maka pemimpin perlu memberikan penjelasan dan pengarahan.

5) Teori Jalur Tujuan

Suatu teori yang menyatakan bahwa merupakan tugas dari pemimpin untuk membantu para pengikutnya dalam memperoleh tujuan –tujuan mereka dan untuk menyediakan pengarahan dan dukungan untuk

memastikan bahwa tujuan mereka sesuai dengan keseluruhan tujuan dari kelompok atau organisasi.

6) Model Pemimpin-Partisipasi

Suatu teori mengenal kepemimpinan yang menyediakan serangkaian aturan untuk menentukan bentuk dan jumlah pengambilan keputusan secara partisipatif dalam situasi yang berbeda.

7) Teori Kepemimpinan Karismatik

Suatu teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa para pengikutnya membuat atribut kepahlawanan atau kemampuan dalam kepemimpinan yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu.

8). *Leader Member Exchange* (LMX)

Pengertian *Leader member exchange* sebagaimana pendapat Robbins (2008:66) bahwa di awal sejarah interaksi antara seorang pemimpin dan seorang anggota tertentu, pemimpin secara implisit mengkategorikan pengikut tersebut sebagai “ *in group* ” atau “ *out group* ” dan bahwa hubungan semacam itu relatif stabil untuk waktu yang lama. Pada *in-group*, bawahan lebih dipercaya dan mendapatkan perhatian dalam porsi yang lebih besar dari atasan dan mendapatkan hak-hak khusus (Robbins, 2007:368). Bawahan dalam kelompok *out-group* hanya mendapatkan sedikit waktu yang diberikan oleh pemimpin, sedikit control yang diberikan oleh pemimpin dan hubungan

pemimpin dengan *out-group* berdasarkan hubungan wewenang yang formal menurut Robbins (2007:368).

Morrow dalam Nusantara (2015) bahwa "*leader member exchange*" merupakan peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Para pemimpin menjalankan LMX dengan cara memberikan semacam penghargaan kepada karyawan-karyawan yang ini mereka ajak membangun hubungan yang lebih dekat dan memberikan hukuman kepada orang-orang yang tidak mereka inginkan dalam hubungan yang lebih baik, agar hubungan dalam LMX tersebut tetap utuh pemimpin dan bawahan harus terlibat dalam hubungan tersebut (Robbins, 2008:66).

Gary Yukl (2015:140) berpendapat bahwa pemimpin mengembangkan hubungan antar pribadi dari waktu ke waktu dengan tiap-tiap bawahannya saat kedua pihak saling mempengaruhi dan menegosiasikan peran bawahan dalam organisasi. Teori ini biasanya fokus pada perilaku kepemimpinan sebagai sumber pengaruh, dan pada perubahan sikap, motivasi, perilaku bawahan sebagai proses mempengaruhi.

Pernyataan-pernyataan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *Leader Member Exchange* (LMX) merupakan suatu hubungan atasan dan bawahan yang terjalin di dalam perusahaan atau organisasi.

a) Indikator *Leader Member Exchange*

Menurut Graen dan Uhl-Bien dalam Nusantara (2015) terdapat tiga indikator *Leader Member Exchange*, yaitu :

- 1) *Respect*, hubungan antar atasan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan orang lain.
- 2) *Trust*, tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik, hubungan antara atasan dengan bawahan akan sulit terbentuk.
- 3) *Obligation*, pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

b) Faktor Penyebab *Leader Member Exchange*

Menurut Amirullah dalam Nusantara (2015), faktor penyebab *leader member exchange* dapat dibagi menjadi 4, yaitu :

- 1) Karakteristik karyawan. Karakteristik karyawan yang keras dan susah diatur tentunya hanya akan memperburuk hubungan atasan dengan karyawan.
- 2) Karakteristik dari atasan. Atasan menjadi penentu bagaimana karyawan bersikap.
- 3) Interaksi antara atasan dengan bawahan. Apabila sering terjadi interaksi antara atasan dengan bawahan maka komunikasi antar keduanya juga akan baik.
- 4) Variabel kontekstual. Variabel kontekstual seperti hal yang tidak disengaja, sering menimbulkan kesalahpahaman.

2. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Menurut Robbins (2008:222), motivasi merupakan hasil interaksi antar individual dengan situasi, setiap individu memiliki dorongan motivasional dasar yang berbeda-beda. Definisi motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya (Robbins, 2008:222). Individu-individu yang termotivasi bertahan melakukan suatu tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuan mereka.

Pengertian motivasi menurut George and Jones (2005:175), bahwa motivasi adalah suatu kekuatan psikologis di dalam diri seseorang yang menentukan arah perilaku seseorang di dalam organisasi yang menyebabkan pergerakan, arahan, usaha, dan kegigihan dalam menghadapi rintangan untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan menurut Moorhead (2013:86), motivasi adalah serangkaian kekuatan yang menyebabkan orang untuk terlibat dalam suatu perilaku-perilaku dengan cara tertentu.

Dari pendapat beberapa ahli tersebut disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan dari dalam diri seseorang maupun lingkungan sekitarnya dalam melakukan pekerjaan untuk mewujudkan tujuan suatu perusahaan atau organisasi.

b. Indikator Motivasi

Menurut George and Jones (2005:175), bahwa indikator motivasi kerja terbagi menjadi tiga bagian yaitu :

1) Perilaku Karyawan (*Direction of behavior*)

Kemampuan karyawan memilih perilaku bekerja yang akan mereka pilih. Perilaku karyawan yang baik dalam bekerja menunjukkan bahwa karyawan termotivasi dalam bekerja.

2) Usaha Karyawan (*Level of effort*)

Menggambarkan seberapa keras seseorang bekerja untuk perilaku yang dipilihnya. Motivasi kerja dilakukan bukan hanya agar karyawan menunjukkan perilaku yang bermanfaat bagi perusahaan tapi juga agar karyawan bekerja keras untuk perusahaan.

3) Kegigihan Karyawan (*level of persistence*)

Kegigihan Karyawan mengacu pada perilaku seseorang yang tetap ingin bekerja walaupun adanya rintangan, masalah, dan halangan. Kegigihan karyawan yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan memiliki motivasi yang tinggi.

3. Loyalitas

a. Pengertian Loyalitas

Loyalitas menurut Hasibuan (2011:95) merupakan kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari pembicaraan orang yang tidak

bertanggung jawab. Sedangkan Walker (2005:28) dalam Chetna Pandey & Rajni Khare (2012), loyalitas karyawan adalah karyawan yang puas akan menjadi loyal ketika mereka melihat organisasi mereka sebagai menawarkan peluang untuk belajar, tumbuh dan pada saat yang sama menyediakan jalur karir yang sudah jelas bahwa mereka dapat mengejar dalam organisasi.

Menurut Siagian dalam Adisti (2017) loyalitas adalah suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain. loyalitas berpengaruh pada kenyamanan karyawan untuk bekerja pada suatu perusahaan. Menurut Poerwadarminta (2002:602) loyalitas dapat diartikan dengan kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, yang didalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik. Loyalitas karyawan dapat didefinisikan sebagai karyawan yang berkomitmen terhadap keberhasilan organisasi dan percaya bahwa bekerja di perusahaan ini adalah pilihan yang terbaik (Chetna Pandey & Rajni Khare (2012:26)).

Dari pernyataan-pernyataan diatas, loyalitas merupakan suatu sikap, sifat dan tindakan karyawan yang bekerja tanpa ada paksaan dan bekerja dengan sepenuh hati, karyawan merasa nyaman dan tidak akan setia pada perusahaan dimana dia bekerja.

b. Indikator Loyalitas

Loyalitas menurut Gouzali (2000:15) memiliki beberapa indikator yaitu :

- 1) Ketaatan, yaitu kesanggupan seorang pegawai untuk mentaati segala peraturan di kedinasan yang berlaku, dan mentaati perintah dinas yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan.
- 2) Tanggung jawab, yaitu kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan.
- 3) Pengabdian, yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan.
- 4) Kejujuran, keselarasan antara yang terucap atau perbuatan dengan kenyataan.

c. Aspek Loyalitas Kerja

Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto (2010 : 112), yang menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain. :

1). Taat pada peraturan.

Setiap kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen perusahaan ditaati dan dilaksanakan dengan baik.

Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan perusahaan agar dapat mencapai tujuan.

2). Tanggung jawab pada perusahaan.

Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaikbaiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggungjawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.

3). Kemauan untuk bekerja sama.

Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.

4. Rasa memiliki,

Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.

5. Kesukaan terhadap pekerjaan,

Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerjasama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan.

d. Tujuan Loyalitas

Menurut Sastrohadiwiryo dalam Adisti (2017) tujuan loyalitas adalah agar karyawan menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati tertulis atau tidak tertulis dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Hal ini dibuktikan dengan sikap dan perbuatan dalam melaksanakan tugas.

Dari teori tersebut disimpulkan loyalitas memiliki tujuan yang berdampak baik bagi perusahaan. Apabila karyawan dalam perusahaan tersebut tumbuh rasa memiliki (loyalitas) maka karyawan tidak akan meninggalkan perusahaan tersebut, dan perusahaan mendapatkan dampak yang positif yaitu dapat mempertahankan karyawan yang unggul di dalam perusahaan tersebut.

C. Pengaruh Antar Variabel

1. Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Loyalitas Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Jeffry Wibowo dan Eddy M. Sutanto (2013) mengenai loyalitas karyawan yang di pengaruhi *Leader Member Exchange* (LMX), yaitu semakin tinggi kualitas hubungan atasan dan bawahan (LMX) dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Dasar untuk membuat hubungan ini adalah pengendalian pemimpin atas hasil yang diinginkan bawahannya (Gary Yukl, 2015:140). Hubungan atasan dan bawahan (LMX) yang kurang baik menyebabkan loyalitas karyawan rendah.

Dalam penelitian yang dilakukan Billy Kharisma (2015), bahwa ada beberapa indikator rendahnya leader member exchange yang mempengaruhi loyalitas karyawan, antara lain tingkat perhatian yang kurang memadai dari atasan terhadap karyawan mengakibatkan rendahnya pengabdian karyawan pada perusahaan. Rendahnya loyalitas karyawan dapat disebabkan oleh kurangnya perhatian atasan terhadap bawahan dan rendahnya tingkat kepercayaan atasan. Perhatian dari pemimpin terhadap bawahan menjadi penentu hubungan atasan bawahan di dalam perusahaan. Loyalitas yang rendah juga dapat menyebabkan menurunnya tanggung jawab karyawan. Maka dari itu *leader member exchange* atau hubungan atasan bawahan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan

Motivasi kerja yang diberikan atasan kepada bawahannya akan membuat karyawan semangat kerja dan memberi yang terbaik untuk perusahaan. Untuk mencapai suatu tujuan, maka peranan manusia yang terlibat di dalamnya sangat penting. Pentingnya motivasi kepada karyawan dapat meningkatkan loyalitas. Dalam penelitian yang dilakukan Jeffry Wibowo dan Eddy M. Sutanto (2013), bahwa jika karyawan termotivasi maka karyawan tersebut akan sekuat tenaga bekerja keras melakukan pekerjaannya. Karyawan yang bekerja keras dan memberikan yang terbaik kepada perusahaan akan menumbuhkan loyalitas yang tinggi. Motivasi kerja sangat berkaitan langsung dengan loyalitas karyawan, motivasi yang dirasakan oleh karyawan dapat menurunkan loyalitas ataupun meningkatka

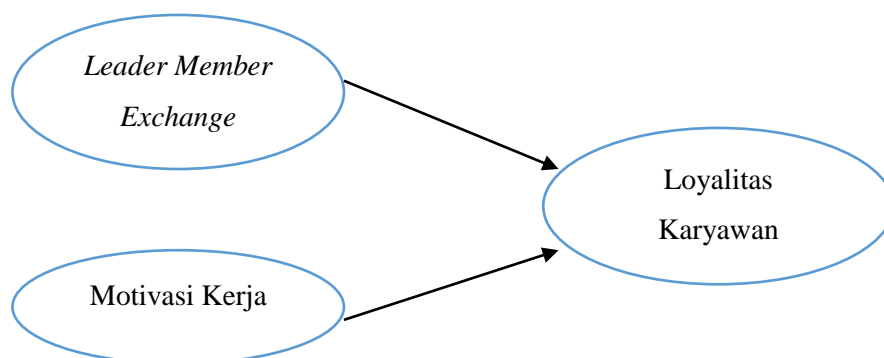
loyalitas karyawan (Jeffry dan Eddy, 2013). Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwasannya motivasi kerja mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

3. Pengaruh *Leader Member Exchange* Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan

Dari pengaruh variabel-variabel sebelumnya dapat di simpulkan bahwa setiap variabel saling berhubungan dan berpengaruh terhadap loyalitas. Kualitas hubungan atasan bawahan akan berpengaruh terhadap loyalitas, begitu juga motivasi kerja yang tinggi yang dilakukan pemimpin akan meningkatkan loyalitas karyawan. Di dalam penelitian Jeffry dan Eddy (2013), bahwa *leader member exchange* dan motivasi kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

D. Model Konsep Dan Model Hipotesis

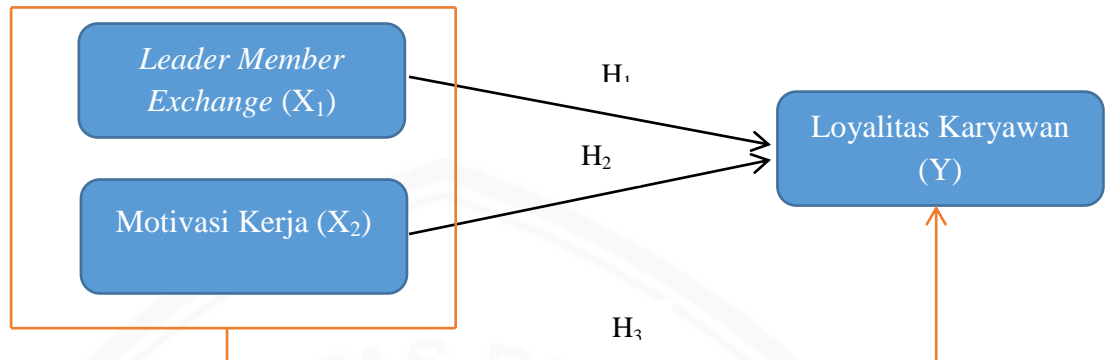
1. Model Konsep



Gambar 2.1 Model Konsep

Sumber : Olahan Peneliti

2. Model Hipotesis



Gambar 2.2 Model Hipotesis

Sumber: Olahan Peneliti

Keterangan :

- = Pengaruh Parsial
- = Pengaruh bersama sama

Berdasarkan gambar diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah :

- H₁: Terdapat pengaruh secara parsial dan signifikan dari *Leader Member Exchange* (X_1) terhadap Loyalitas Karyawan (Y).
- H₂: Terdapat pengaruh secara parsial dan signifikan dari Motivasi Kerja (X_2) terhadap Loyalitas Karyawan (Y).
- H₃: Terdapat pengaruh secara simultan dan signifikan dari *Leader Member Exchange* (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) terhadap Loyalitas Karyawan (Y).

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif memusatkan perhatian pada gejala-gejala yang mempunyai karakteristik tertentu di dalam kehidupan yang dinamakannya sebagai variabel (Deni Darmawan, 2014:130). Menurut Creswell (2016:24) metode kuantitatif menguji suatu teori dengan cara memperinci hipotesis-hipotesis yang spesifik, lalu mengumpulkan data untuk mendukung atau membantah hipotesis-hipotesis tersebut. Pemilihan jenis penelitian penjelasan dengan pendekatan kuantitatif dilakukan untuk menjelaskan pengaruh antara *Leader Member Exchange* (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) terhadap Loyalitas Karyawan (Y) baik secara parsial maupun secara bersama-sama. Penelitian dengan pendekatan kuantitatif bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Telkom Indonesia Tbk. Witel Jatim Selatan yang beralamatkan di Jalan Ahmad Yani No. 11 Kecamatan Blimbing Kota Malang. Alasan melakukan penelitian disalah satu perusahaan telekomunikasi ini, selain perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang

bediri sejak lama dan menjadi perusahaan telekomunikasi terbesar, perusahaan ini juga mengalami pasang surut persaingan bisnis di bidang telekomunikasi. Selain itu penelitian ini didasarkan atas pertimbangan perkembangan lokasi penelitian yang mempunyai prospek yang baik sebagai objek penelitian dan juga dapat memenuhi kebutuhan yang diperlukan untuk menjalankan penelitian ini.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Sebuah penelitian memerlukan adanya populasi dari suatu objek untuk memperoleh suatu data. Deni Darmawan (2014:137) mengemukakan “populasi adalah sumber data dalam penelitian tertentu yang memiliki jumlah banyak dan luas”. Berdasarkan pengertian di atas, maka yang menjadi populasi sasaran dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Telkom Indonesia Tbk Witel Jatim Selatan Malang yang seluruhnya berjumlah 160 karyawan.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2010:116), sampel adalah “ bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Sampel diartikan sekumpulan data yang dikumpulkan dan atau dipilih dari populasi statistic dengan prosedur yang ditetapkan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karywan PT. Telkom Indonesia Tbk Witel Jatim Selatan Malang. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *probability sampling*

dengan teknik *simple random sampling*. Dalam penelitian terdapat 52 karyawan sebagai sampel.

D. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

1. Konsep

Mustafa (2013:3) menjelaskan secara umum konsep dapat didefinisikan sebagai abstraksi atau ide yang diperoleh dari hasil rangkuman dan pengorganisasian pengetahuan (pengamatan) atas suatu fakta/realitas yang dinyatakan dalam kata yang berlaku umum dan bersifat khas. Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. *Leader Member Exchange (LMX)*

Menurut Graen dan Uhl-Bien dalam Nusantara (2015) terdapat tiga indikator *Leader Member Exchange*, yaitu *respect*, *trust*, dan *obligation*.

b. Motivasi

Menurut George and Jones (2005:175), motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*).

c. Loyalitas

Loyalitas menurut Gouzali (2000:15) memiliki beberapa indikator yaitu ketaatan, tanggung jawan, pengabdian dan kejujuran.

2. Variabel

Penelitian ini terdiri dua jenis variabel yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat, sedangkan variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Deni Darmawan, 2014:109). Variabel bebas biasa dinotasikan dengan notasi “X” sedangkan variabel terikat dinotasikan dengan notasi “Y”. Variabel yang terdapat dalam penelitian ini yaitu *Leader Member Exchange* (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) sebagai variabel bebas, Loyalitas Karyawan (Y) sebagai variabel terikat.

3. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah usaha peneliti untuk mengurangi tingkat abstraksi variabel *unobserved*, sehingga variabel *unobserved* tersebut dapat diukur secara kuantitatif. Definisi operasional dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

a. *Leader Member Exchange* (X_1)

Merupakan hubungan atasan dan bawahan yang terjadi di dalam organisasi atau perusahaan. Hubungan ini terdiri dari pemimpin dan

karyawannya. Menurut Graen dan Uhl-Bien dalam Nusantara (2015) terdapat tiga indikator LMX yaitu:

- 1) *Respect*, hubungan antar atasan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati (respect) terhadap kemampuan orang lain.
- 2) *Trust*, tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik, hubungan antara atasan dengan bawahan akan sulit terbentuk.
- 3) *Obligation*, pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

b. Motivasi Kerja (X_2)

Motivasi merupakan dorongan semangat yang diberikan pemimpin kepada karyawan, agar karyawan melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh. Menurut George and Jones (2005:175) bahwa indikator motivasi kerja terbagi menjadi tiga bagian yaitu :

1) Perilaku Karyawan (*Direction of behavior*)

Kemampuan karyawan memilih perilaku bekerja yang akan mereka pilih. Perilaku karyawan yang baik dalam bekerja menunjukkan bahwa karyawan termotivasi dalam bekerja.

2) Usaha Karyawan (*Level of effort*)

Menggambarkan seberapa keras seseorang bekerja untuk perilaku yang dipilihnya. Motivasi kerja dilakukan bukan hanya agar karyawan menunjukkan perilaku yang bermanfaat bagi perusahaan tapi juga agar karyawan bekerja keras untuk perusahaan.

3) Kegigihan Karyawan (*level of persistence*)

Kegigihan Karyawan mengacu pada perilaku seseorang yang tetap ingin bekerja walaupun adanya rintangan, masalah, dan halangan. Kegigihan karyawan yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan memiliki motivasi yang tinggi.

c. Loyalitas Karyawan (Y)

Loyalitas karyawan adalah sikap percaya dan setia pada perusahaan. Loyalitas karyawan dapat menguntungkan bagi perusahaan karena karyawan yang loyal akan merasa nyaman pada pekerjaannya, setia kepada perusahaannya dan akan menjaga nama baik perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Terdapat beberapa indikator loyalitas karyawan menurut Gouzali, 2000:15 yaitu:

- 1) Ketaatan, yaitu kesanggupan seorang pegawai untuk mentaati segala peraturan di kedinasan yang berlaku, dan mentaati perintah dinas yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan.
- 2) Tanggung jawab, yaitu kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan.
- 3) Pengabdian, yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan.

- 4) Kejujuran, keselarasan antara yang terucap atau perbuatan dengan kenyataan.

Tabel 3.1 Variabel, Indikator, dan Item Pengukuran

Variabel	Indikator Variabel	Item Pengukuran
<i>Leader Member Exchange</i> (X ₁) (Graen dan Uhl-Bien dalam Nusantara, 2015)	<i>Respect</i> (X _{1.1})	(X _{1.1.1}) Saya merasa pemimpin menghargai dan mengakui potensi saya. (X _{1.1.2}) Saya merasa pemimpin mengetahui permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan saya. (X _{1.1.3}) Saya memiliki rasa hormat kepada pemimpin saya (X _{1.1.4}) Pemimpin saya tidak membedakan dengan karyawan lain
	<i>Trust</i> (X _{1.2})	(X _{1.2.1}) Saya berpihak kepada pemimpin saya. (X _{1.2.2}) Saya memiliki keyakinan terhadap Pemimpin saya, sehingga saya akan membela dan mempertahankan keputusan pemimpin sekalipun dia tidak hadir. (X _{1.2.3}) Saya percaya pada keputusan yang diambil oleh pemimpin saya.
	<i>Obligation</i> (X _{1.3})	(X _{1.3.1}) Saya merasa pemimpin bersedia menolong saya dalam menyelesaikan masalah pekerjaan, terlepas dari tugas formalnya sebagai pemimpin (X _{1.3.2}) Saya merasa hubungan kerja antara pemimpin dengan saya berjalan efektif (X _{1.3.3}) Saya merasa pemimpin bersedia untuk menjamin saya yang berada dalam masalah, dengan apa yang ia miliki terlepas dari kewenangan formalnya sebagai seorang atasan

Lanjutan Tabel 3.1 Variabel, Indikator, dan Item Pengukuran

Motivasi Kerja (X ₂) (George and Jones, 2005)	<i>Direction of behavior</i> (X _{2.1})	(X _{2.1.1}) Saya mempunyai hubungan relasi yang baik dengan rekan kerja. (X _{2.1.2}) Saya taat terhadap peraturan kerja dalam perusahaan. (X _{2.1.3}) Tingkat kehadiran saya dalam bekerja tinggi.
	<i>Level of effort</i> (X _{2.2})	(X _{2.2.1}) Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standard perusahaan. (X _{2.2.2}) Saya selalu berusaha tidak melakukan kesalahan dalam bekerja. (X _{2.2.3}) Saya selalu serius dan berkonsentrasi dalam bekerja.
	<i>Level of persistence</i> (X _{2.3})	(X _{2.3.1}) Saya memiliki inisiatif untuk memperbaiki hasil kerja yang kurang baik. (X _{2.3.2}) Saya selalu bekerja dengan baik dan teliti, baik pada awal pekerjaan maupun jam kerja telah usai. (X _{2.3.3}) Jika mendapat teguran dari pemimpin, saya tidak mudah menyerah, tapi semakin termotivasi. (X _{2.3.4}) Saya tetap masuk kerja, meskipun cuaca buruk.
Loyalitas (Y) (Gouzali, 2000)	Ketaatan (Y ₁)	(Y _{1.1}) Saya selalu bersikap disiplin di perusahaan. (Y _{1.2}) Saya mampu menaati jam kerja operasional perusahaan. (Y _{1.3}) Saya selalu berusaha memenuhi perintah pemimpin saya.
	Tanggung jawab (Y ₂)	(Y _{2.1}) Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik dan tepat waktu. (Y _{2.2}) Saya akan bertanggung jawab atas kesalahan yang saya buat. (Y _{2.3}) Saya bersedia turun tangan untuk mencegah hal-hal yang merugikan perusahaan.

Lanjutan Tabel 3.1 Variabel, Indikator, dan Item

	Pengabdian (Y ₃)	(Y _{3.1}) Saya selalu berusaha menjaga nama baik perusahaan. (Y _{3.2}) Saya tidak mempunyai keinginan untuk mencari kerja di tempat lain. (Y _{3.3}) Saya tetap akan bertahan diperusahaan meskipun perusahaan mengalami kemajuan atau kemunduran.
	Kejujuran (Y ₄)	(Y _{4.1}) Perbuatan yang saya lakukan sesuai dengan yang saya ucapkan. (Y _{4.2}) Dalam bekerja saya selalu memiliki kejujuran terhadap diri sendiri, teman dan pemimpin. (Y _{4.3}) Saya merasa bekerja dengan sepenuh hati tanpa ada tekanan.

Sumber: Diolah Peneliti (2017)

4. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Menurut Sugiyono (2010:132) “skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan digunakan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan ataupun pertanyaan. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata antara lain:

Tabel 3.2 Skala Pengukuran

Jawaban Responden	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2010:133)

E. Sumber Data Penelitian

Untuk penelitian ini menggunakan dua sumber data penelitian yaitu data primer dan data sekunder. Dua sumber data tersebut merupakan data yang berhubungan dengan penelitian dan konsep datanya pun tidak menyimpang dari penelitian.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dari lapangan oleh orang yang melakukan penelitian. Data primer didapat melalui pengamatan langsung di lokasi penelitian dengan mencatat perilaku dari objek yang dicatat secara langsung, data primer dapat berupa hasil jawaban kuesioner yang akan diberikan kepada responden, dan bisa dilakukan dengan wawancara (*interview*). Penyebaran kuesioner kepada para responden merupakan pengumpulan data primer yang efektif untuk mengetahui masalah peneliti dan mengetahui jawaban dalam menguji hipotesis penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data pendukung dari data primer yang dikumpulkan oleh peneliti dari sumber-sumber yang telah ada. Dalam penelitian ini data sekunder yang dapat membantu penelitian berupa sejarah perusahaan, struktur organisasi, deskripsi kepegawaian, lokasi perusahaan dan lain-lain. Data sekunder diperoleh sumber tidak langsung yang biasanya berupa data dokumentasi dan arsip-arsip resmi perusahaan.

F. Teknik Pengumpulan data

Menurut Deni Darmawan (2014:159), “teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang ditempuh dan alat-alat yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan datanya”. Dalam penelitian ini teknik pengumpuln data yang digunakan sebagai berikut:

1. Kuisisioner

Kuisisioner merupakan teknik pemberian pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dimana dalam penelitian ini peneliti menyebarkan kuisisioner yang akan dijawab oleh responden. Isi dari kuisisioner penelitian ini adalah pertanyaan yang berhubungan dengan hubungan atasan bawahan, motivasi kerja dan loyalitas karyawan.

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditunjukkan pada subjek penelitian, namun melalui pencatatan dokumen-dokumen atau arsip yang dimiliki perusahaan yang dianggap penting dan

dapat menunjang penelitian. Dokumentasi tersebut dapat berupa sejarah perusahaan, struktur organisasi, dan lain-lain.

G. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validasi dan reliabilitas diperlukan untuk melakukan pengujian terhadap item-item yang ada di dalam suatu instrumen dan untuk mendapatkan jawaban yang diharapkan.

1. Uji Validitas

Menurut Arikunto (2010:213) “validasi adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur dan mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Instrument dikatakan valid apabila koefisiennya lebih dari sama dengan 0,3 (Sugiyono, 2010:166). Uji validasi dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan:

r = koefisien korelasi

x = skor item x

y = skor item y

n = banyaknya sampel

2. Hasil Uji Validitas

Kriteria pengujian untuk menerima atau menolak hipotesis adanya pernyataan yang valid atau tidak dapat dilakukan dengan:

Hipotesa nol (H_0) diterima apabila r hitung $<$ r tabel, demikian sebaliknya hipotesa alternatif (H_1) diterima apabila r hitung $>$ r tabel.

Pengujian validitas yang dilakukan dengan melalui program SPSS ver. 20.0 dengan menggunakan korelasi product moment menghasilkan nilai masing-masing item pernyataan dengan skor item pertanyaan secara keseluruhan dan untuk lebih jelasnya disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas

Item	r Hitung	Sig.	r Tabel	Keterangan
X1.1.1	0.711	0.000	0.3	Valid
X1.1.2	0.773	0.000	0.3	Valid
X1.1.3	0.658	0.000	0.3	Valid
X1.1.4	0.753	0.000	0.3	Valid
X1.2.1	0.788	0.000	0.3	Valid
X1.2.2	0.714	0.000	0.3	Valid
X1.2.3	0.484	0.000	0.3	Valid
X1.3.1	0.668	0.000	0.3	Valid
X1.3.2	0.756	0.000	0.3	Valid
X1.3.3	0.794	0.000	0.3	Valid
X2.1.1	0.669	0.000	0.3	Valid
X2.1.2	0.707	0.000	0.3	Valid
X2.1.3	0.663	0.000	0.3	Valid

Lanjutan Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas

X2.2.1	0.787	0.000	0.3	Valid
X2.2.2	0.600	0.000	0.3	Valid
X2.2.3	0.660	0.000	0.3	Valid
X2.3.1	0.739	0.000	0.3	Valid
X2.3.2	0.675	0.000	0.3	Valid
X2.3.3	0.552	0.000	0.3	Valid
X2.3.4	0.400	0.003	0.3	Valid
Y.1.1	0.688	0.000	0.3	Valid
Y.1.2	0.669	0.000	0.3	Valid
Y.1.3	0.573	0.000	0.3	Valid
Y.2.1	0.712	0.000	0.3	Valid
Y.2.2	0.762	0.000	0.3	Valid
Y.2.3	0.547	0.000	0.3	Valid
Y.3.1	0.518	0.000	0.3	Valid
Y.3.2	0.700	0.000	0.3	Valid
Y.3.3	0.577	0.000	0.3	Valid
Y.4.1	0.708	0.000	0.3	Valid
Y.4.2	0.674	0.000	0.3	Valid
Y.4.3	0.676	0.000	0.3	Valid

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2017)

Dari Tabel 3.3 di atas dapat dilihat bahwa nilai sig. r item pertanyaan lebih kecil dari 0.05 ($\alpha = 0.05$) yang berarti tiap-tiap item variabel adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian

3. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya atau digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2010:223). Sehingga dapat disimpulkan bahwa reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relative konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan berulang kali. Pengujian ini dilakukan dengan menguji skor antar item untuk menguji tingkat reliabilitas. Menurut Arikunto (2010:296), instrument dapat dikatakan reliabel bila nilai koefisien $\geq 0,600$. Dalam penelitian ini menggunakan *alpha cronbach*, dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{II} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan:

r_{II} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian butiran

σ_1^2 = varians total

4. Hasil Reabilitas

Teknik pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan nilai koefisien reliabilitas alpha. Kriteria pengambilan keputusannya adalah

apabila nilai dari koefisien reliabilitas alpha lebih besar dari 0,6 maka variabel tersebut sudah reliabel (handal).

Tabel 3.4 Uji Reliabilitas Variabel

No.	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	<i>Leader Member Exchange</i> (X1)	0,893	Reliabel
2	Motivasi (X2)	0,839	Reliabel
3	Loyalitas Karyawan (Y)	0,869	Reliabel

Sumber: Data primer diolah peneliti (2017)

Dari Tabel 3.4 diketahui bahwa nilai dari alpha cronbach untuk semua variabel lebih besar dari 0,6. Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk penelitian sudah reliabel.

H. Teknik Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Sugiyono (2008:147), “statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul”. Data responden yang diteliti beserta distribusi item dari masing-masing variabelnya yang dimasukkan dalam bentuk tabel yang kemudian dibahas secara deskriptif.

2. Analisis Statistik Inferensial

Statistik inferensial adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel yang kemudian hasilnya digeneralisasikan. Statistik inferensial dapat

digambarkan melalui teknik korelasi dan regresi. Statistik ini disebut juga statistik probabilitas, karena kesimpulan yang diberlakukan untuk populasi berdasarkan data sampel itu kebenarannya bersifat peluang (Sugiyono, 2008:148). Statistik inferensial ini digunakan untuk melihat keeratan hubungan atau untuk mengetahui hubungan sebab akibat antar variabel satu terikat dengan satu atau lebih variabel bebas. Adapun statistik inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Uji Asumsi Klasik

1). Uji Normalitas

Ghozali (2013:154), berpendapat bahwa uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal.

2). Uji Heteroskedastisitas

Ghozali (2013:154), berpendapat bahwa uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Dalam metode ini, dasar pengambilan keputusannya adalah:

- a) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.

- b) Jika ada pola garis jelas, serta titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3). Uji Multikolonieritas

Menurut Ghozali (2013:103), bahwa uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya kolerasi antara variabel bebas.

b. Analisis Regresi Linier Berganda

Metode regresi berganda ini digunakan untuk menganalisis dan menghitung besarnya pengaruh keseluruhan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dari pengertian tersebut, maka rumus linier berganda menurut Hasan (2006:117) dapat dihitung dengan rumus:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y = Variabel Loyalitas Karyawan

a = Konstanta

X_1 = Variabel *Leader Member Exchange*

X_2 = Variabel Motivasi

b_1 dan b_2 = Koefisien regresi

c. Pengujian Hipotesis

1). Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh parsial yang signifikan antara masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, atau

untuk mengetahui pengaruh paling dominan diantara kedua variabel X terhadap Y. Menurut Sugiyono (2008:194), rumus yang digunakan untuk menghitung uji t yaitu:

$$t = \frac{r_{p\sqrt{n-3}}}{\sqrt{1-r_p^2}}$$

Keterangan:

r_p = Korelasi parsial yang ditemukan

n = Jumlah responden

t = nilai t

Kaidah pengujian signifikansi: jika $\text{sig } t \leq \text{sig } n$, maka H_0 ditolak, jika $\text{sig } t \geq \text{sig } n$ maka H_1 diterima (signifikasi).

2). Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh simultan yang signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Rumus yang digunakan menurut Sugiyono (2008:192), yaitu:

$$F_h = \frac{R^2/K}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Keterangan:

F_h = F_{hitung}

R = Koefisien korelasi ganda

K = Jumlah variabel independen

n = Jumlah anggota sampel

Kaidah pengujian signifikansi: jika $\text{sig } F \leq \text{sig } n$, maka H_0 ditolak, jika $\text{sig } F \geq \text{sig } n$ maka H_1 diterima (signifikasi).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah dan Profil PT Telekomunikasi Indonesia Tbk

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk biasanya disingkat menjadi PT Telkom, yang merupakan suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa telekomunikasi. PT Telkom memberikan sarana dan jasa layanan komunikasi secara informasi kepada masyarakat luas hingga ke pelosok daerah di Indonesia. Berdirinya PT Telkom pertama kali berawal dari sebuah badan yang dibentuk oleh pemerintah Hindia Belanda yang menyediakan layanan pos dan telegraf pada tahun 1882. Pemerintah colonial Belanda mendirikan perusahaan telekomunikasi sebanyak 38 perusahaan pada tahun 1905. Kemudian pemerintah Hindia Belanda membentuk suatu jawatan Pos, Telegraf, dan Telepon pada tahun 1906.

Status jawatan pada tahun 1961 diubah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Selanjutnya pada tahun 1965 pemerintah memisahkan diri menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro) dan Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi). Perusahaan Telekomunikasi disesuaikan menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) pada tahun 1974 yang menyelenggarakan jasa penyedia layanan Telekomunikasi Nasional dan Internasional. Pemerintah Indonesia pada tahun 1980 mendirikan suatu badan usaha untuk jasa Telekomunikasi Internasional yang bernama PT Indonesia Satellite Corporation (Indosat) yang terpisah dari

Perumtel. Selanjutnya pada tahun 1989 pemerintah Indonesia mengeluarkan UU No. 3/1989 mengenai telekomunikasi yang isinya menyangkut tentang peran swasta dalam penyelenggaraan telekomunikasi, sehingga Perumtel berubah menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) Telekomunikasi Indonesia berdasarkan PP NO.25/1991 pada tahun 1991 hingga saat ini.

Secara *de facto* diresmikan era divisi yang merupakan pengganti structural WITEL untuk mempermudah pelayanan. Divis bisnis dikelola oleh tujuh divisi regional (DIVRE) dan satu divisi *network*. Divisi regional bergerak di bidang penyelenggaraan jasa elekomunikasi di wilayah masing-masing, sedangkan divisi *network* bergerak di bidang penyelenggaraan telekomunikasi jarak jauh dalam negeri melalui pengoprasian jaringan transmisi jalur utama nasional. Divisi tersebut dikelola oleh satu tim manajemen yang terpisah berdasarkan prinsip desentralisasi dan bertindak sebagai pusat investasi (divisi regional) dan pusat keuntungan (untuk divisi *network* dan divisi lainnya), serta mempunyai laporan keuangan internal yang terpisah.

2. Visi dan Misi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk

PT. Telkom sebagai perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) mempunyai tanggung jawab untuk memberikan hasil terbaik untuk negeri. PT. Telkom mempunyai visi dan misi sebagai berikut.

a. Visi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk

“To become a leading Telecommunication, Information, Media, Edutainment and Service (TIMES) player in the region”

b. Misi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk

- 1) Menyediakan layanan “*more for less*” TIMES
- 2) Menjadi model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia

3. Etika Bisnis dan Budaya PT Telekomunikasi Indonesia Tbk

Kebijakan etika kerja menuntut setiap karyawan untuk memahami visi dan misi PT. Telkom dengan tujuh tata nilai utama, yaitu kejujuran, transparan, komitmen kerjasama, disiplin, peduli dan tanggung jawab. Karyawan didorong untuk mendalami lima perilaku utama, yakni *stretch the goals* (mencapai target yang lebih tinggi), efisien dan efektivitas cara kerja, *involve everyone* (membangun kerja sama dan sinergi), *quality is my job* (mengutamakan kualitas) dan *reward the winner* (memberi respek dan penghargaan) untuk memperkuat penerapan etika bisnis perusahaan. Hal tersebut diharapkan dapat membentuk pemahaman dan kesatuan gerak pada semua aspek fungsi perusahaan secara berkesinambungan.

PT. Telkom juga mengembangkan kebijakan etika bisnis yang komprehensif yang mendorong karyawan untuk memahami dan mempraktikkan prinsip-prinsip transparansi, kemandirian, akuntabilitas, tanggung jawab, dan kewajaran dalam aktivitas rutinnnya. Kebijakan etika bisnis memberikan panduan bagaimana manajemen dan karyawan berperilaku dan berhubungan baik dengan pihak-pihak lain. Perusahaan melakukan transformasi budaya baru yang disebut dengan *The Telkom Way* sejak tahun 2009. Budaya perusahaan memiliki lima nilai perusahaan yaitu: *Commitment to the long term, Customer first, Caring Meritocracy, Co-*

creation of win-win partnership dan *Collaborative Innerative*, yang selanjutnya disebut dengan istilah 5C, antara lain:

- a. *Commitment to long term*: melakukan sesuatu tidak hanya untuk keuntungan saat ini saja, tetapi juga untuk masa yang akan datang.
- b. *Customer first*: selalu mengutamakan pelanggan terlebih dahulu termasuk pelanggan internal.
- c. *Caring meritocracy*: memberikan pembinaan melalui *rewards* dan *consequences* yang sesuai dengan kinerja dan perilaku.
- d. *Co-creation of win-win partnership*: memperlakukan mitra bisnis sebagai rekanan yang setara.
- e. *Collaborative innovation*: menghilangkan internal silos di dalam Telkom dan Telkom Group serta terbuka terhadap ide-ide dari berbagai sumber.

4. Unit Bisnis PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk

PT. Telkom dalam menjalankan operasi perusahaan telah mengelompokkan unit-unit yang ada dalam organisasi kedalam bentuk anak perusahaan. Unit bisnis PT. Telkom terdiri dari divisi, *Centre*, dan Yayasan. Berikut adalah uraian unit bisnis di PT. Telkom:

a. Anak Perusahaan

1) Kepemilikan >50%

- a) PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel): Telekomunikasi (Selular GSM).

- b) PT Dayamitra Telekomunikasi (Daya Mitra): Telekomunikasi (KSO-VI Kalimantan).
 - c) PT Infomedia Nusantara : Layanan Informasi.
 - d) PT Telekomunikasi Indonesia Internasional: *International Telecommunication Service, Investment & Strategic Partnership and Project Management & Consultancy.*
 - e) PT Graha Sarana Duta (GSD): Properti, Konstruksi, dan Jasa.
 - f) PT Multimedia Nusantara (Metra): Multimedia, *pay special TV.*
 - g) PT Naspindo Primatel Internasional: *Network Access Point.*
 - h) PT Indonusa Telemedia: *TV Cable.*
 - i) PT Pramindo Ikat Nusantara: Telekomunikasi telepon tetap.
- 2) Kepemilikan 20% sampai 50%
- a) PT Patra Telekomunikasi Indonesia (Patrakom): Layanan VSAT.
 - b) PT Citra Sari Makmur (CSM): VSAT dan Layanan telekomunikasi lainnya.
 - c) PT Pasifik Satelit Nusantara (PSN): Transponder satelit dan komunikasi.
- 3) Kepemilikan 20%
- a) PT Mandara Selular Indonesia (MSI): Layanan NMT-450 selular dan CDMA.
 - b) PT Batam Bintang Telekomunikasi: Telepon tetap di Batam dan Pulau Bintan.

- c) PT Pembangunan Telekomunikasi Indonesia: Pengelolahan jaringan dan peralatan Telkom.

b. Unit Bisnis, terdiri dari:

1) Divisi, meliputi:

- a) Divisi Long Distance
- b) Carrier & Interconnection Service
- c) Divisi Multimedia
- d) Divisi Fixed Wireless Network
- e) Enterprise Service
- f) Divisi Regional I Sumatera
- g) Divisi Regional II Jakarta dan sekitarnya.
- h) Divisi Regional III Jawa Barat dan Banten
- i) Divisi Regional IV Jawa Tengah dan DIY
- j) Divisi Regional VI Kalimantan
- k) Divisi Regional VII Kawasan Timur Indonesia (Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara dan Papua)

2) *Centre*, yang meliputi:

- a) *Maintance Service Centre*
- b) *Training Centre*
- c) *Carrier Development Support Centre*
- d) *Management Consulting Centre*
- e) *Construction Centre*
- f) *I/S Centre*

- g) HR (*Human Resource*) Centre
- h) *Community Development Centre* (CDC)

3) Yayasan, meliputi:

- a) Dana Pensiun
- b) Yayasan Pendidikan Telkom
- c) Yayasan Kesehatan
- d) Yayasan Sandhykara Putra Telkom (YSPT)

5. Logo dan Maskot PT Telekomunikasi Indonesia Tbk

a. Logo



Gambar 4.1 Logo PT Telekomunikasi Indonesia Tbk

Sumber: www.telkom.co.id, 2017

Makna dari logo PT Telkom yaitu:

- 1) Lingkaran sebagai simbol dari kelengkapan produk dan layanan dalam portofolio bisnis baru Telkom yaitu TIMES (*Telecommunication, Information, Media, Edutainment and Service*).
- 2) Tangan yang meraih keluar sebagai simbol pertumbuhan dan ekspansi keluar (*Empowering*).
- 3) Jemari tangan sebagai simbol sebuah kecermatan, perhatian serta kepercayaan dan hubungan yang erat.

- 4) Kombinasi tangan dan lingkaran sebagai simbol dari matahari terbit yang maknanya adalah perubahan dan awal yang baru.
- 5) Telapak tangan sebagai simbol kehidupan untuk menggapai masa depan.

Makna dari warna yang digunakan dalam logo PT Telkom:

- 1) Merah melambangkan keberanian, cinta, energi, ulet sebagai cerminan semangat Telkom untuk selalu optimis dan berani menghadapi tantangan.
- 2) Putih melambangkan suci, damai, cahaya, bersatu semangat Telkom untuk memberikan yang terbaik bagi bangsa.
- 3) Hitam sebagai warna dasar melambangkan kemauan yang keras.
- 4) Abu-abu melambangkan transisi teknologi.

Makna dari tulisan "*the world in your hand*" dibawah logo:

Telkom dengan penuh kepercayaan diri bertujuan untuk mengubah dunia yang penuh dengan keterbatasan, sehingga memungkinkan setiap orang untuk mengubah dunia. Telkom yang baru mempermudah masyarakat untuk menjangkau dunia, mengerti, mempelajari dan bersuara di dalamnya. Telkom memungkinkan masyarakat untuk melakukan hal yang lebih dan mengantarkan dunia ke dalam genggam tangan. Pesan sederhana untuk masyarakat bahwa dunia adalah milik mereka.

b. Maskot PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.



Gambar 4.2 Maskot Be bee PT Telekomunikasi Indonesia Tbk

Sumber: www.telkom.co.id, 2017

Makna dari mascot Be Bee diatas adalah:

- 1) Antena. Simbol sensitive terhadap segala keadaan dan perubahan.
- 2) Mahkota. Simbol dari kemenangan.
- 3) Mata. Simbol dari ketajaman dan kecerdasan.
- 4) Sayap. Simbol dari kelincahan dan praktis.
- 5) Tangan Kuning. Simbol dari selau memberikan karya yang terbaik.

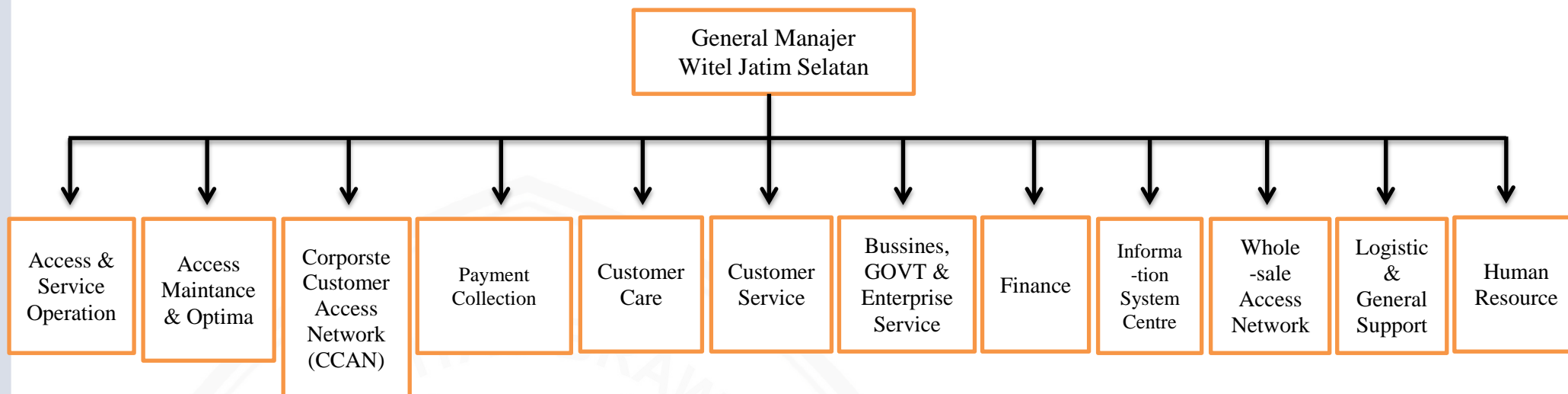
Filosofi di balik sifat dan perilaku Be Beeadalah lebah tergolong makhluk social yang senang bekerja sama dan pekerja keras yang mempunyai system berupa pembagian peran operasional dan fungsional menghasilkan yang terbaik berupa madu yang bermanfaat bagi berbagai pihak. Di habitatnya lebah mempunyai dengung sebagai tanda keberadaannya dan loyal terhadap kelompok berupa perlindungan bagi para kolonialnya, maka akan balik menyerang bersama bila diganggu. Lebah memiliki potensi diri baik berupa tubuh yang sehat, liar dan kuat bisa bergerak dengan cepat, gesit, dan efektif, dalam

menghadapi tantangan alam. Lebah berpandang jauh ke depan dengan merancang bangun sarang yang kuat dan efisien, berproduksi, berkembang biak. Dan menyiapkan persediaan makanan bagi kelangsungan hidup kolonialnya. Lebah berwarna biru merupakan penggambaran instansi TELKOM Indonesia.

6. Kantor Daerah PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Jatim Selatan Malang.

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Jatim Selatan Malang terletak di jalan Ahmad Yani No. 11 Blimbing, Malang. Merupakan salah satu dari lima kandatel yang berada di bawah jajaran PT Telkom Indonesia Divisi Regional V Jawa Timur. Sejak tanggal 18 Desember 1995 sesuai dengan keputusan KADIVRE V JATIM Nomor 167/PS, 150/RES-20/1995 tentang struktur kandatel Divisi V Jatim yang bertanggung jawab terhadap pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum di Kandatel Malang Area. Pembentukan kantor daerah pelayanan Telekomunikasi Malang (Kandatel Malang) terhitung tanggal 1 Januari 1996 mencakup area Malang, Pasuruan, dan Blitar yang ditetapkan berdasarkan keputusan direksi Nomor 72 IPS 150/SDM-11/95. Tanggal 25 September 1995 tentang Penggabungan Kandatel-kandatel DIVRE V Jawa Timur dan Keputusan Kepala Divisi Regional V Jawa Timur Nomor 6724/PS 150/RES-20/95 Tanggal 23 Oktober 1995 tentang Pembentukan Tim Restrukturisasi Kandatel DIVRe V Jawa Timur.

7. Struktur Organisasi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Jatim Selatan Malang



Gambar 4.3 Struktur Organisasi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Jatim Selatan Malang

Sumber: PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Jatim Selatan Malang (2017)

Berikut akan diuraikan lebih rinci mengenai *job description* dari struktur organisasi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Jatim Selatan Malang :

a. *General Manager*

- 1) Memberikan kepuasan kepada *customer* dan meningkatkan kinerja melalui pedia layanan jasa.
- 2) Mampu menjamin tercapainya target kinerja *copper & DSL Access Network* dan mengimplementasikan kebijakan manajemen operasi dan pemeliharaan sistem jaringan.
- 3) Mampu mengevaluasi, mengukur, memodifikasi, prosedur/sistem *customer handling* untuk tercapainya efektifitas *customer handling* untuk tiap segmen pelanggan.
- 4) Mampu mengembangkan kriteria pekerjaan *outsourcing* eksiting dengan mempertimbangkan kapabilitas internal & eksternal sejalan dengan perubahan lingkungan bisnis yang kompetitif dan *turbulence*.

b. *Access & Service Operation*

- 1) Menetapkan program kerja *corporate customer & OLO, Personal Public Phone*.
- 2) Merumuskan dan mengusulkan strategi *Access & Service Operation*.
- 3) Mereview , mengevaluasi, repairing implementasi strategi dan mengusulkan tindakan korektif yang diperlukan.
- 4) Menetapkan program kerja *technical access support*.
- 5) merumuskan dan mengusulkan strategi *Access Network Operation* yang mengacu pada strategi.

c. *Access Maintenance & Optima*

- 1) Menetapkan program kerja pemeliharaan jaringan akses tembaga, radio dan FO yang mencakup aktivitas pemeriksaan fisik pengukuran dan perbaikan jaringan akses.
- 2) Menetapkan daftar usulan proyek pengembangan, perbaikan dan peningkatan kualitas jaringan akses tembaga, radio dan FO di area yang dikelolanya.
- 3) Menetapkan usulan pendayagunaan sumber daya dalam rangka pencapaian target atau standart kualitas yang ditetapkan.
- 4) Mereview *draft* Amandemen Kontrak/PKS serta menandatangani.
- 5) Menverifikasi kelengkapan dan keakuratan surat pesanan serta menandatangani.
- 6) Menverifikasi kelengkapan dan keakuratan surat permintaan kesanggupan dari mitra serta menandatangani.
- 7) Menverifikasi kelengkapan dan keakuratan perubahan desain teknis ataupun anggaran dibandingkan dengan kontrak/ Amandemen Kontrak serta menandatangani berita acara perubahan.

d. *Corporate Customer Access Network (CCAN)*

- 1) Menjamin kualitas layanan yang prima ke pelanggan dari segmen *Enterprise*, *Government* dan *Business*.
- 2) Memastikan kesiapan pasar menyangkut apakah layanan yang di delivery sudah sesuai dengan permintaan pasar.

- 3) Memastikan apakah kebutuhan pelanggan sudah terpenuhi dan puas dengan layanan yang ada selama ini.
- 4) Memastikan kondisi pesaing dimana harus memahami peta persaingan agar mampu menjaga layanan tetap lebih baik dan prima dibanding kompetitor.

e. *Payment Collection*

- 1) Melaksanakan pembayaran dan penagihan yang dilakukan *Deputy Billing & Collection*.
- 2) Membantu kegiatan operasi perusahaan khususnya dalam *Deputy Billing & Collection*.
- 3) Bertanggung jawab terhadap *payment collection* yang berada pada tingkat daerah.

f. *Customer Care*

- 1) Mengajukan pemenuhan / pengembangan standart fasilitas pelayanan.
- 2) Menetapkan persetujuan / kelanjutan kerjasama dengan pihak ketiga yang secara signifikan terkait dengan kualitas pelayanan pelanggan untuk ditetapkan oleh GM Witel.
- 3) Menetapkan persetujuan permohonan penyelenggaraan *indirect channel* dari calon mitra dan menandatangani kontrak kerjasamanya.
- 4) Mengusulkan ke *Drive* tentang tipe standart Wartel, Warnet, Outlite, Flexi Center sebagai agen TELKOM dan persyaratannya.
- 5) Menandatangani perjanjian kerja sama penyelenggaraan Wartel.

g. *Customer Service*

- 1) Menetapkan teknis penjualan yang sesuai produk dan karakteristik pasar witel.
 - 2) Menetapkan bentuk promise penjualan yang sesuai dengan target pasar.
 - 3) Menetapkan informasi *competitor* dan *customer* yang akan dijadikan acuan/referensi dari hasil riset yang asli.
 - 4) Merekrut *Outlets* dan *sales forces*.
 - 5) Mengusulkan kontrak kerjasama *outlets* dan *sales force*.
- h. *Bussines, Government & Enterprise Service (ES)*
- 1) Menetapkan prosedur operasional pengelolaan *Business Government & ES*.
 - 2) Mengusulkan dan menegosiasikan program kerja *Business Government & ES*.
 - 3) Mengendalikan proses dan sistem agar terhindar dari *Fraud*.
 - 4) Mengidentifikasi adanya *Fraud* untuk dilaporkan dan dianalisis.
- i. *Finance*
- 1) Memastikan pengelolaan keuangan perusahaan.
 - 2) Mengendalikan keuangan secara terpusat.
- j. *Information System Center (ISC)*
- 1) Menyediakan sistem informasi bagi perusahaan.
 - 2) Melakukan dan bertanggung jawab dalam pengelolaan infrastruktur sistem untuk menunjang kelancaran operasi dan strategi.
 - 3) Mengurus perangkat keras dan membangun perangkat lunak untuk kebutuhan karyawan.

k. *Wholesale Access Network*

- 1) Menetapkan teknis/cara penjualan yang sesuai produk dan karakteristik pasar Witel.
- 2) Menentukan *demand* potensial untuk target pasar.
- 3) Menetapkan informasi competitor yang akan dijadikan acuan/referensi dari hasil riset yang sesuai karakteristik pasar Witel.
- 4) Menentukan bentuk promosi penjualan yang sesuai dengan target pasar.
- 5) Mengusulkan kontrak kerjasama outlet.

l. *Logistic & General Support*

- 1) Menandatangani dokumen-dokumen terkait proses pengadaan untuk nilai-nilai tertentu.
- 2) Melakukan pemeriksaan atas seluruh dokumen yang akan ditandatangani pejabat yang lebih tinggi.
- 3) Memberikan arahan dan strategi yang diperlukan.
- 4) Menyiapkan kebijakan-kebijakan.
- 5) Mengusulkan dilakukannya penurunan nilai, penghapusan dan mutasi aset.
- 6) Menetapkan pengelolaan *security* dan *safety* terhadap SDM dan aset.
- 7) Menetapkan kegiatan PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan).
- 8) Mendapatkan akses untuk menerima pengaduan, masukan atau usulan dari unit lain.
- 9) Menandatangani realisasi/ pertanggung jawaban anggaran sekretariat dan mengajukan usulan revisi proses bisnis untuk perbaikan sekretariat.

m. *Human Resource (HR)*

- 1) Memastikan bantuan layanan resitusi kesehatan bagi karyawan/ pensiunan dan keluarganya (khusus yang tidak ada TPKK), pemeriksaan cuti, dan implementasi IBO dikelola untuk memberikan layanan SDM yang optimal.
- 2) Memastikan permasalahan karyawan diidentifikasi untuk memberikan alternative saran terhadap permasalahan yang ada.
- 3) Memastikan kebijakan, sistem dan prosedur SDM di deseminasikan pada karyawan untuk mendapatkan pemahaman karyawan terhadap kebijakan perusahaan.
- 4) Memastikan pemecahan masalah dilakukan dengan mengidentifikasi situasi dan pola hubungan antar permasalahan komprehensif untuk merinci alternatif-alteratif solusi yang sesuai.
- 5) Memastikan setiap pemecahan keputusan operasioanal terkait pengelolaan pekerjaan yang diambil dilengkapi dengan informasi data atau fakta operasioanal yang penting dan terbaru.
- 6) Memastikan kewenangan secara proposioanl kepada bawahan/ staf di delegasi untuk meningkatkan kemampuan dan motivasi serta pembelajaran memikul tanggungjawab yang lebih besar.

8. Personalia Perusahaan

a. Standar Layanan Plasa Telkom Malanng

Plasa Telkom adalah *channel* pelayanan yang disediakan Telkom untuk berinteraksi secara langsung antara Telkom Group dengan pelanggan /calon pelanggan baik mengenai kebutuhan informasi tentang produk & layanan Telkom Group, pemenuhan kebutuhan produk dan layanan Telkom Group maupun menyampaikan keluhan terkait produk dan layanan Telkom Group.

Metode pelayanan standar layanan Plasa Telkom melakukan interaksi dengan metode AIDA & EADA. Interaksi yang dilakukan oleh pegawai Plasa Telkom dibangun dengan metode AIDA (*Attention, Interest, Desire & Action*) untuk interaksi penanganan komplain gangguan/informasi. Kedua metode layanan ini diterapkan oleh pegawai CSR (*Customer Service Respresentative*) sebagai pegawai yang langsung berhadapan dengan pelanggan atau calon pelanggan. CSR yang dikhususkan sebagai pegawai pelayanan dalam interaksi complain ganggun dan interaksi informasi.

b. Jam Kerja

waktu dan jam kerja yang berlaku di Plasa Telkom Malang secara umum diatur sesuai dengan kebutuhan dan peraturan perundangan yang berlaku. Jumlah jam kerja tersebut dalam pelaksanaannya diatur sebagai berikut:

Tabel 4.1 Jadwal dan Jam Kerja di Plasa Telkom Malang

No	Hari	Jam Kerja	Istirahat
1	Senin	07.30-17.00	12.00-13.00
2	Selasa	07.30-17.00	12.00-13.00
3	Rabu	07.30-17.00	12.00-13.00
4	Kamis	07.30-17.00	12.00-13.00
5	Jumat	07.30-17.00	11.00-13.00
6	Sabtu	07.30-12.00	-

Sumber: Buku Standar Layanan Plasa Telkom(2016)

c. Pengembangan Karyawan CSR

CSR (*Customer Service Respresentative*) sebagai pegawai layanan kebutuhan Plasa Telkom. Untuk memenuhi kebutuhan pelayanan Plasa Telkom mempunyai bentuk strategi pengembangan karyawan. Menyusul transformasi bisnis perusahaan yang berfokus pada bisnis TIMES, penguatan kompetensi SDM dilakukan dengan pelatihan dan pendidikan yang dilakukan Infomedia bersifat perubahan kompetensi dan pengembangan kompetensi, baik yang terkait langsung maupun tidak langsung terhadap strategi bisnis dan operasional. Pelatihan untuk perusahaan kompetensi bertujuan untuk menyiapkan kompetensi karyawan agar mampu menyikapi

perubahan telekomunikasi. Hal ini di berikan oleh Infomedia sebagai badan yang di bentuk PlasaTelkom sebgai tim penyeleksi calon pegawai pelayanan CSR. Dengan memberikan sertifikasi untuk pengembangan kompetensi bertujuan untuk menyiapkan karyawan dengan kompetensi tertentu guna mendukung portofolio bisnis perusahaan.

B. Gambaran Umum Responden

Dari hasil penyebaran kuesioner kepada sebagian karyawan PT. Telkom Malang yang berjumlah 52 responden, maka dapat diperoleh gambaran karakteristik responden berdasarkan usia responden dan jenis kelamin responden. Gambaran karakteristik responden secara rinci adalah sebagai berikut :

1. Usia Responden

Data karakteristik responden berdasarkan usia responden dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut :

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
20 tahun – 30 tahun	33	63,4%
31 tahun – 40 tahun	14	26,9%
41 tahun – 50 tahun	5	9,6%
Jumlah	52	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang berusia lebih dari 20 tahun sampai 30 tahun sebanyak 33 orang atau 63,4%, berusia lebih dari 31 tahun sampai 40 tahun sebanyak 14 orang atau 26,9%, berusia lebih dari 41 tahun sampai 50 tahun sebanyak 5 orang atau 9,6%. Berdasarkan data tersebut, maka usia responden yang paling banyak adalah lebih dari 20 tahun sampai 30 tahun. Dalam hal ini, dapat di asumsikan bahwa pada rentang usia tersebut merupakan usia instruktur diklatif bekerja.

2. Jenis Kelamin Responden

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut :

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Presentase (%)
Laki-laki	20	38,4%
Perempuan	32	61,5%
Jumlah	52	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang memiliki jenis kelamin laki-laki sebanyak 20 responden atau 38,4%, sedangkan perempuan sebanyak 32 responden atau 61,5%. Berdasarkan data tersebut, maka responden yang paling banyak adalah responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 32 orang atau 61,5%.

3. Pendidikan Terakhir Responden

Data karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir responden dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut :

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi (Orang)	Presentase (%)
SMA	6	11,5%
Diploma	11	21,1%
Sarjana	31	59,6%
Pascasarjana	4	7,6%
Jumlah	52	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini dengan pendidikan terakhir SMA sebanyak 6 responden atau 11,5%, Diploma sebanyak 11 responden atau 21,2%, Sarjana sebanyak 31 responden atau 59,6% dan Pascasarjana sebanyak 4 responden atau 7,6%. Berdasarkan data tersebut, maka responden yang paling banyak adalah responden dengan pendidikan terakhir sarjana sebanyak 31 responden atau 59,6%.

4. Masa Kerja Responden

Data karakteristik responden berdasarkan Masa Kerja responden dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut :

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi (Orang)	Presentase (%)
Dibawah 1 Tahun	17	32,6%
1 - 3 Tahun	10	19,2%
4 - 6 Tahun	11	21,1%
7 - 9 Tahun	12	23,07%
Diatas 9 Tahun	2	3,8%
Jumlah	52	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Berdasarkan tabel 4.5 diatas, menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini dengan masa kerja dibawah 1 tahun sebanyak 17 responden atau 32,6%, 1 sampai 3 tahun sebanyak 10 responden atau 19,2%, 4 sampai 6 tahun sebanyak 11 responden atau 21,1%, 7 sampai 9 tahun sebanyak 12 responden atau 23,07% dan diatas 9 tahun sebanyak 2 responden atau 3,8%. Berdasarkan data tersebut, maka responden yang paling banyak adalah responden dengan masa kerja dibawah 1 tahun yaitu sebanyak 17 reponden atau 32,6%.

C. Analisi Data

1. Hasil Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif dalam penelitian ini menunjukkan jawaban dari responden mengenai masing-masing item dengan menghitung jumlah skor 5 untuk SS (Sangat Setuju), 4 untuk S (Setuju), 3 untuk RR (Ragu-Ragu), 2 untuk TS (Tidak Setuju), 1 untuk STS (Sangat Tidak Setuju). Sebelum membahas

deskripsi untuk skor jawaban responden terhadap penjelasan pada masing-masing variabel dengan kriteria penelitian rata-rata skor jawaban. Kriteria penelitian tersebut menggunakan rumus panjang interval menurut Sudjana (2005:46) sebagai berikut:

$$\text{Panjang Kelas Interval} = \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyak Kelas Interval}}$$

Perhitungan Panjang Kelas Interval Sebagai Berikut:

Rentang = Nilai tinggi – Nilai terendah

Banyak Kelas Interval = 5

Jadi, panjang Kelas Interval = $\frac{5-1}{5} = 0,8$

Setelah ditentukan panjang kelas interval sejumlah 0,8, maka kriteria interpretasi rata-rata skor jawaban tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.6

Tabel 4.6 Kriteria Interpretasi Rata-Rata Skor Jawaban

No	Nilai	Interprestasi
1	1,00 – 1,80	Sangat Rendah
2	1,81 – 2,60	Rendah
3	2,61 – 3,40	Sedang
4	3,41 – 4,20	Tinggi
5	4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Olahan peneliti, 2017

1). Distribusi Frekuensi Variabel *Leader Member Exchange* (X_1)

Variabel *Leader Member Exchange* terdapat sepuluh item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Dalam LMX terdapat tiga indikator yang dijelaskan sebagai berikut:

a. Indikator *Respect* ($X_{1.1}$)

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Indikator *Respect* ($X_{1.1}$)

Item	5		4		3		2		1		Rata-rata	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Item	Indikator
$X_{1.1.1}$	14	26,92	27	51,92	7	13,46	3	5,77	1	1,92	3,96	3,97
$X_{1.1.2}$	12	23,08	21	40,38	13	25,00	6	11,54	0	0,00	3,75	
$X_{1.1.3}$	19	36,54	28	53,85	4	7,9	1	1,92	0	0,00	4,25	
$X_{1.1.4}$	14	26,92	23	44,23	13	25,00	1	1,92	1	1,92	3,92	

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Pada Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 52 responden, terdapat 14 responden atau 26,92% yang menyatakan sangat setuju tentang Saya merasa pemimpin menghargai dan mengakui potensi saya ($X_{1.1.1}$), yang menyatakan setuju sebanyak 27 responden atau 51,92%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 7 responden atau 13,46%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 5,77%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,92%.

Untuk item kedua ($X_{1.1.2}$) yaitu Saya merasa pemimpin mengetahui permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan saya dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 23,08%, yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden atau 40,38%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 13 responden atau 25%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 6 responden atau 11,54%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga ($X_{1.1.3}$) yaitu Saya memiliki rasa hormat kepada pemimpin saya dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden atau 36,54%, yang menyatakan setuju sebanyak 28 responden atau 53,85%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 4 responden atau 7,69%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,92%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keempat ($X_{1.1.4}$) yaitu Pemimpin saya tidak membedakan dengan karyawan lain dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau 26,92%, yang menyatakan setuju sebanyak 23 responden atau 44,23%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 13 responden atau 25%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,92%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,92%.

Dari hasil tanggapan responden pada item yang berkaitan dengan Indikator *Respect* ($X_{1.1}$) , diperoleh nilai rata-rata 3,97 dan dapat disimpulkan bahwa Indikator *Respect* ($X_{1.1}$) karyawan PT. Telkom Malang cukup tinggi di dalam perusahaan tersebut.

b. Indikator *Trust* ($X_{1.2}$)

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Indikator *Trust* ($X_{1.2}$)

Item	5		4		3		2		1		Rata-rata	
	f	%	F	%	f	%	f	%	F	%	Item	Indikator
$X_{1.2.1}$	11	21,15	16	30,77	23	44,23	1	1,92	1	1,92	3,67	3,85
$X_{1.2.2}$	13	25,00	21	40,38	15	28,85	3	5,77	0	0,00	3,85	
$X_{1.2.3}$	11	21,15	32	61,54	8	15,38	1	1,92	0	0,00	4,02	

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Pada Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 52 responden, terdapat 11 responden atau 21,15% yang menyatakan sangat setuju tentang Saya berpihak kepada pemimpin saya ($X_{1.2.1}$), yang menyatakan setuju sebanyak 16 responden atau 30,77%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 23 responden atau 44,23%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,92%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,92%.

Untuk item kedua ($X_{1.2.2}$) yaitu Saya memiliki keyakinan terhadap Pemimpin saya, sehingga saya akan membela dan mempertahankan keputusan pemimpin sekalipun dia tidak hadir dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 25%, yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden atau 40,38%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 15 responden atau 28,85%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 5,77%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga ($X_{1.2.3}$) yaitu Saya percaya pada keputusan yang diambil oleh pemimpin saya dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden atau 21,15%, yang menyatakan setuju sebanyak 32 responden atau 61,54%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 8 responden atau 15,38%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,92%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Dari hasil tanggapan responden pada item yang berkaitan dengan Indikator *Trust* ($X_{1.2}$), diperoleh nilai rata-rata 3,85 dan dapat disimpulkan bahwa Indikator *Trust* ($X_{1.2}$) karyawan PT. Telkom Malang cukup tinggi di dalam perusahaan tersebut.

c. Indikator *Obligation* ($X_{1.3}$)

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi *Obligation* ($X_{1.3}$)

Item	5		4		3		2		1		Rata-rata	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Item	Indikator
$X_{1.3.1}$	7	13,46	22	42,31	18	34,62	5	9,62	0	0,00	3,60	3,71
$X_{1.3.2}$	10	19,23	30	57,69	9	17,31	2	3,85	1	1,92	3,88	
$X_{1.3.3}$	9	17,31	21	40,38	18	34,62	3	5,77	1	1,92	3,65	

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Pada Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa dari 52 responden, terdapat 7 responden atau 13,46% yang menyatakan sangat setuju tentang Saya merasa pemimpin bersedia menolong saya dalam menyelesaikan masalah pekerjaan,

terlepas dari tugas formalnya sebagai pemimpin($X_{1.3.1}$), yang menyatakan setuju sebanyak 22 responden atau 42,31%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 18 responden atau 34,62%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5 responden atau 9,62%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua ($X_{1.3.2}$) yaitu Saya merasa hubungan kerja antara pemimpin dengan saya berjalan efektif dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 responden atau 19,23%, yang menyatakan setuju sebanyak 30 responden atau 57,69%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 9 responden atau 17,31%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3,85%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,92%.

Untuk item ketiga ($X_{1.3.3}$) yaitu Saya merasa pemimpin bersedia untuk menjamin saya yang berada dalam masalah, dengan apa yang ia miliki terlepas dari kewenangan formalnya sebagai seorang atasan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden atau 17,31%, yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden atau 40,38%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 18 responden atau 34,62%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 5,77%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,92%.

Dari hasil tanggapan responden pada item yang berkaitan dengan Indikator *Obligation* ($X_{1.3}$), diperoleh nilai rata-rata 3,71 dan dapat

disimpulkan bahwa Indikator *Obligation* ($X_{1.3}$) karyawan PT. Telkom Malang cukup tinggi di dalam perusahaan tersebut.

Kesimpulan dari hasil tanggapan responden dari tiap indikator, berkaitan dengan variabel *Leader Member Exchange* (X_1) diperoleh nilai rata-rata 3,86 dan dapat dibilang bahwa LMX dalam PT. Telkom Malang tergolong tinggi.

2). Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi (X_2)

Variabel Motivasi terdapat sepuluh item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Berikut ini adalah uraian indikator dari variabel Motivasi (X_2)

a. Indikator *Direction of behavior* ($X_{2.1}$)

Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Indikator *Direction of behavior* ($X_{2.1}$)

Item	5		4		3		2		1		Rata-rata	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Item	Indikator
$X_{2.1.1}$	29	55,77	18	34,62	3	5,77	2	3,85	0	0,00	4,42	4,33
$X_{2.1.2}$	25	48,08	21	40,38	5	9,62	0	0,00	1	1,92	4,33	
$X_{2.1.3}$	20	38,46	25	48,08	6	11,54	1	1,92	0	0,00	4,23	

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Pada Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa dari 52 responden, terdapat 29 responden atau 55,77% yang menyatakan sangat setuju tentang Saya mempunyai hubungan relasi yang baik dengan rekan kerja ($X_{2.1.1}$), yang menyatakan setuju sebanyak 18 responden atau 34,62%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 5,77%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3,85%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua ($X_{2.1.2}$) yaitu Saya taat terhadap peraturan kerja dalam perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 responden atau 48,08%, yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden atau 40,38%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 9,62%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,92%.

Untuk item ketiga ($X_{2.1.3}$) yaitu Tingkat kehadiran saya dalam bekerja tinggi dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 responden atau 38,46%, yang menyatakan setuju sebanyak 25 responden atau 48,08%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 6 responden atau 11,54%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,92%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Dari hasil tanggapan responden pada item yang berkaitan dengan Indikator *Direction of Behavior* ($X_{2.1}$) , diperoleh nilai rata-rata 4,33 dan dapat disimpulkan bahwa Indikator *Direction of Behavior* ($X_{2.1}$) karyawan PT. Telkom Malang sangat tinggi di dalam perusahaan tersebut.

b. Indikator *level of effort* ($X_{2.2}$)**Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Indikator *level of effort* ($X_{2.2}$)**

Item	5		4		3		2		1		Rata-rata	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Item	Indikator
$X_{2.2.1}$	21	40,38	28	53,85	2	3,85	1	1,92	0	0,00	4,33	4,34
$X_{2.2.2}$	23	44,23	24	46,15	5	9,62	0	0,00	0	0,00	4,35	
$X_{2.2.3}$	23	44,23	25	48,08	3	5,77	1	1,92	0	0,00	4,35	

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Pada Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa dari 52 responden, terdapat 21 responden atau 40,38% yang menyatakan sangat setuju tentang Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standard perusahaan ($X_{2.2.1}$), yang menyatakan setuju sebanyak 28 responden atau 53,85%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 2 responden atau 3,85%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,92%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua ($X_{2.2.2}$) yaitu Saya selalu berusaha tidak melakukan kesalahan dalam bekerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23 responden atau 44,23%, yang menyatakan setuju sebanyak 24 responden atau 46,15%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 9,62%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga ($X_{2.2.3}$) yaitu Saya selalu serius dan berkonsentrasi dalam bekerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat

setuju sebanyak 23 responden atau 44,23%, yang menyatakan setuju sebanyak 25 responden atau 48,08%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 5,77%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,92%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Dari hasil tanggapan responden pada item yang berkaitan dengan Indikator *Level of Effort* ($X_{2.2}$), diperoleh nilai rata-rata 4,33 dan dapat disimpulkan bahwa Indikator *Level of Effort* ($X_{2.2}$) karyawan PT. Telkom Malang sangat tinggi di dalam perusahaan tersebut.

c. Indikator *Level of Persistence* ($X_{2.3}$)

Tabel 4.12 Distribusi Frekuensi Indikator *Level of Persistence* ($X_{2.3}$)

Item	5		4		3		2		1		Rata-rata	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Item	Indikator
$X_{2.3.1}$	22	42,31	24	46,15	4	7,69	2	3,85	0	0,00	4,27	4,09
$X_{2.3.2}$	17	32,69	26	50,00	8	1,38	1	1,92	0	0,00	4,13	
$X_{2.3.3}$	15	28,85	28	53,85	9	17,31	0	0,00	0	0,00	4,12	
$X_{2.3.4}$	14	26,92	18	34,62	18	34,62	2	3,85	0	0,00	3,85	

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Pada Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa dari 52 responden, terdapat 22 responden atau 42,31% yang menyatakan sangat setuju tentang Saya memiliki inisiatif untuk memperbaiki hasil kerja yang kurang baik ($X_{2.3.1}$), yang menyatakan setuju sebanyak 24 responden atau 46,15%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 4 responden atau 7,69%, yang

menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3,85%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua ($X_{2.3.2}$) yaitu Saya selalu bekerja dengan baik dan teliti, baik pada awal pekerjaan maupun jam kerja telah usai dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden atau 32,69%, yang menyatakan setuju sebanyak 26 responden atau 50%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 8 responden atau 15,38%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,92%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga ($X_{2.3.3}$) yaitu Jika mendapat teguran dari pemimpin, saya tidak mudah menyerah, tapi semakin termotivasi dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden atau 28,85%, yang menyatakan setuju sebanyak 28 responden atau 53,85%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 9 responden atau 17,31%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keempat ($X_{2.3.4}$) yaitu Saya tetap masuk kerja, meskipun cuaca buruk dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau 26,92%, yang menyatakan setuju sebanyak 18 responden atau 34,62%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 18 responden atau 34,62%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2

responden atau 3,85%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Dari hasil tanggapan responden pada item yang berkaitan dengan Indikator *Level of Persistence* ($X_{2,3}$), diperoleh nilai rata-rata 4,33 dan dapat disimpulkan bahwa Indikator *Level of Persistence* ($X_{2,3}$) karyawan PT. Telkom Malang sangat tinggi di dalam perusahaan tersebut.

Kesimpulan dari hasil tanggapan dari tiap indikator, berkaitan dengan variabel Motivasi Kerja (X_2) diperoleh nilai rata-rata 4,24 dan dapat dibilang bahwa Motivasi Kerja dalam PT. Telkom Malang sangat tinggi.

3). Distribusi Frekuensi Variabel Loyalitas (Y)

Dalam variabel Loyalitas Karyawan terdapat dua belas item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab dan terdapat empat indikator.

Berikut adalah uraian dari indikator Loyalitas.

a. Indikator Ketaatan ($Y_{.1}$)

Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Ketaatan ($Y_{.1}$)

Item	5		4		3		2		1		Rata-rata	
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	Item	Indikator
Y _{.1.1}	22	42,31	26	50,00	3	5,77	1	1,92	0	0,00	4,33	4,21
Y _{.1.2}	24	46,15	19	36,54	8	1,38	1	1,92	0	0,00	4,27	
Y _{.1.3}	14	26,92	26	50,00	11	21,15	1	1,92	0	0,00	4,02	

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Pada Tabel 4.13 dapat diketahui bahwa dari 52 responden, terdapat 22 responden atau 42,31% yang menyatakan sangat setuju tentang Saya

selalu bersikap disiplin di perusahaan (Y_{1.1}), yang menyatakan setuju sebanyak 26 responden atau 50%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 5,77%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,92%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua (Y_{1.2}) yaitu Saya mampu menaati jam kerja operasional perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 24 responden atau 46,15%, yang menyatakan setuju sebanyak 19 responden atau 36,54%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 8 responden atau 15,38%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,92%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga (Y_{1.3}) yaitu Saya selalu berusaha memenuhi perintah pemimpin saya dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau 26,92%, yang menyatakan setuju sebanyak 26 responden atau 50%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 11 responden atau 21,15%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,92%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Dari hasil tanggapan responden pada item yang berkaitan dengan Indikator Ketaatan (Y₁), diperoleh nilai rata-rata 4,21 dan dapat disimpulkan

bahwa Indikator Ketaatan (Y_1) karyawan PT. Telkom Malang sangat tinggi di dalam perusahaan tersebut.

b. Indikator Tanggung Jawab (Y_2)

Tabel 4.14 Distribusi Frekuensi Indikator Tanggung Jawab (Y_2)

Item	5		4		3		2		1		Rata-rata	
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	Item	Indikator
$Y_{2.1}$	24	46,15	23	44,23	4	7,69	1	1,92	0	0,00	4,35	4,18
$Y_{2.2}$	24	46,15	25	48,08	2	3,85	1	1,92	0	0,00	4,38	
$Y_{2.3}$	11	21,15	21	40,38	19	36,54	1	1,92	0	0,00	3,81	

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Pada Tabel 4.14 dapat diketahui bahwa dari 52 responden, terdapat 24 responden atau 46,15% yang menyatakan sangat setuju tentang Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik dan tepat waktu ($Y_{2.1}$), yang menyatakan setuju sebanyak 23 responden atau 44,23%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 4 responden atau 7,69%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,92%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua ($Y_{2.2}$) yaitu Saya akan bertanggung jawab atas kesalahan yang saya buat dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 24 responden atau 46,15%, yang menyatakan setuju sebanyak 25 responden atau 48,08%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 2 responden atau 3,85%, yang menyatakan tidak setuju

sebanyak 1 responden atau 1,92%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga ($Y_{2.3}$) yaitu Saya bersedia turun tangan untuk mencegah hal-hal yang merugikan perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden atau 21,15%, yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden atau 40,38%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 19 responden atau 36,54%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,92%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Dari hasil tanggapan responden pada item yang berkaitan dengan Indikator Tanggung Jawab (Y_2), diperoleh nilai rata-rata 4,18 dan dapat disimpulkan bahwa Indikator Tanggung Jawab (Y_2) karyawan PT. Telkom Malang cukup tinggi di dalam perusahaan tersebut.

c. Indikator Pengabdian (Y_3)

Tabel 4.15 Distribusi Frekuensi Indikator Pengabdian (Y_3)

Item	5		4		3		2		1		Rata-rata	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Item	Indikator
$Y_{3.1}$	17	32,69	27	51,92	8	15,38	0	0,00	0	0,00	4,17	3,76
$Y_{3.2}$	10	19,23	16	30,77	17	32,69	7	13,46	2	3,85	3,48	
$Y_{3.3}$	14	26,92	12	23,08	18	34,62	8	15,38	0	0,00	3,62	

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Pada Tabel 4.15 dapat diketahui bahwa dari 52 responden, terdapat 17 responden atau 32,69% yang menyatakan sangat setuju tentang Saya selalu berusaha menjaga nama baik perusahaan ($Y_{3.1}$) yang menyatakan

setuju sebanyak 27 responden atau 51,92%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 8 responden atau 15,38%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 02%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua (Y_{3.2}) yaitu Saya tidak mempunyai keinginan untuk mencari kerja di tempat lain dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 responden atau 19,23%, yang menyatakan setuju sebanyak 16 responden atau 30,77%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 17 responden atau 32,69%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 7 responden atau 13,46%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3,85%.

Untuk item ketiga (Y_{3.3}) yaitu Saya tetap akan bertahan diperusahaan meskipun perusahaan mengalami kemajuan atau kemunduran dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau 26,92%, yang menyatakan setuju sebanyak 12 responden atau 23,08%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 18 responden atau 34,62%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 8 responden atau 15,38%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Dari hasil tanggapan responden pada item yang berkaitan dengan Indikator Pengabdian (Y₃), diperoleh nilai rata-rata 3,76 dan dapat disimpulkan bahwa Indikator Pengabdian (Y₃) karyawan PT. Telkom Malang cukup tinggi di dalam perusahaan tersebut.

d. Indikator Kejujuran (Y.₄)

Tabel 4.16 Distribusi Frekuensi Indikator Kejujuran (Y.₄)

Item	5		4		3		2		1		Rata-rata	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Item	Indikator
Y. _{4.1}	15	28.85	27	51.92	9	17.31	1	1.92	0	0.00	4.08	4.12
Y. _{4.2}	22	42.31	26	50.00	3	5.77	1	1.92	0	0.00	4.33	
Y. _{4.3}	13	25.00	24	46.15	14	26.92	1	1.92	0	0.00	3.94	

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Pada Tabel 4.16 dapat diketahui bahwa dari 52 responden, terdapat 15 responden atau 28,85% yang menyatakan sangat setuju tentang Perbuatan yang saya lakukan sesuai dengan yang saya ucapkan (Y._{4.1}), yang menyatakan setuju sebanyak 27 responden atau 51,92%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 9 responden atau 17,31%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,92%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua (Y._{4.2}) yaitu Dalam bekerja saya selalu memiliki kejujuran terhadap diri sendiri, teman dan pemimpin dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 22 responden atau 42,31%, yang menyatakan setuju sebanyak 26 responden atau 50%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 5,77%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,92%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga ($Y_{4.3}$) yaitu Saya merasa bekerja dengan sepenuh hati tanpa ada tekanan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 25%, yang menyatakan setuju sebanyak 24 responden atau 46,15%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 14 responden atau 26,92%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,92%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Dari hasil tanggapan responden pada item yang berkaitan dengan Indikator Kejujuran (Y_4), diperoleh nilai rata-rata 4,12 dan dapat disimpulkan bahwa Indikator Kejujuran (Y_4) karyawan PT. Telkom Malang cukup tinggi di dalam perusahaan tersebut.

Kesimpulan dari hasil tanggapan dari tiap indikator, berkaitan dengan variabel Loyalitas (Y) diperoleh nilai rata-rata 4,06 dan dapat dibilang bahwa Motivasi Kerja dalam PT. Telkom Malang cukup tinggi loyalitasnya.

2. Uji Normalitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah nilai residual tersebar normal atau tidak. Prosedur uji dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov, dengan ketentuan sebagai berikut :

Hipotesis yang digunakan :

H_0 : residual tersebar normal

H_1 : residual tidak tersebar normal

Jika nilai **sig.** (*p-value*) > maka H_0 diterima yang artinya normalitas terpenuhi.

Tabel 4.17 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		52
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.99845297
Most Extreme Differences	Absolute	.075
	Positive	.061
	Negative	-.075
Kolmogorov-Smirnov Z		.543
Asymp. Sig. (2-tailed)		.930

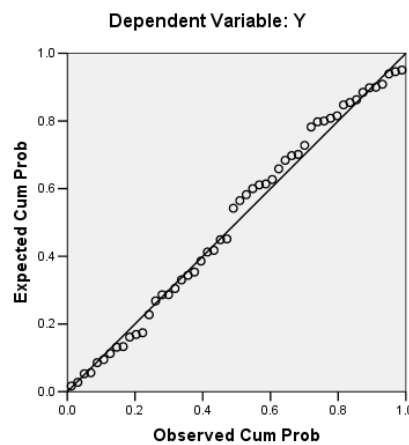
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Dari hasil perhitungan didapat nilai **sig.** sebesar 0.930 (dapat dilihat pada Tabel 4.17) atau lebih besar dari 0.05; maka ketentuan H_0 diterima yaitu bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.4 P-P Plot

3. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi ini untuk mengetahui korelasi antara sisaan yang diurutkan menurut waktu (seperti dalam deret waktu) atau ruang (seperti dalam data *cross section*). Dalam konteks regresi, model regresi linier klasik mengasumsikan bahwa tidak terdapat autokorelasi dalam sisaan (ϵ_i). Hal ini memperlihatkan bahwa model klasik mengasumsikan bahwa unsur sisaan yang berhubungan dengan pengamatan tidak dipengaruhi oleh sisaan yang berhubungan dengan pengamatan lain yang mana pun

Uji ini dapat dilakukan dengan menggunakan uji Durbin-Watson (DW-test). Hipotesis yang melandasi pengujian adalah:

$$H_0 : \rho = 0 \text{ (tidak terdapat autokorelasi di antara sisaan)}$$

$$H_1 : \rho \neq 0 \text{ (terdapat autokorelasi di antara sisaan)}$$

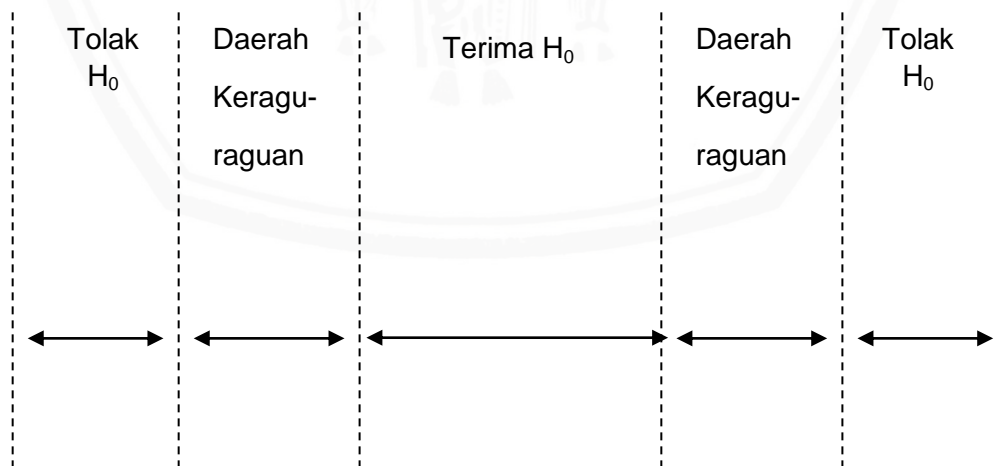
Statistik Durbin-Watson yang dirumuskan oleh statistik d, yaitu:

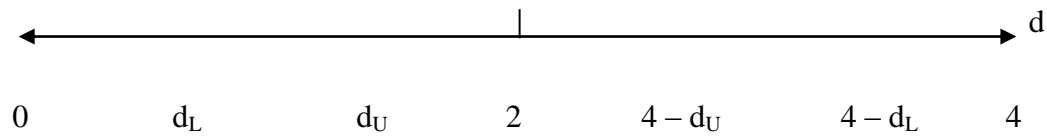
$$d = \frac{\sum (e_t - e_{t-1})^2}{\sum e^2}$$

Banyak pengamatan pada pembilang statistik d adalah $n - 1$ karena satu pengamatan hilang dalam mendapatkan perbedaan yang berurutan.

Prosedur uji Durbin-Watson adalah sebagai berikut:

- 1) Dengan menggunakan Metode Kuadrat Terkecil (MKT) biasa, hitung koefisien regresi, kemudian tentukan e_i .
- 2) Dengan menggunakan rumus diatas hitung statistik d
- 3) Berdasarkan banyaknya pengamatan dan peubah penjelas tentukan nilai-nilai kritis d_L dan d_U .
- 4) Terapkan kaidah keputusan:
 - a) Jika $d < d_L$ atau $d > (4 - d_L)$, maka H_0 ditolak, yang berarti terdapat autokorelasi terhadap sisaan.
 - b) Jika $d_U < d < (4 - d_U)$, maka H_0 diterima, berarti tidak terdapat autokorelasi antar sisaan.
 - c) Namun jika $d_L < d < d_U$ atau $(4 - d_U) < d < (4 - d_L)$, maka uji Durbin-Watson tidak menghasilkan kesimpulan yang pasti (inconclusive). Untuk nilai-nilai ini, tidak dapat (pada suatu tingkat signifikansi tertentu) disimpulkan ada tidaknya autokorelasi di antara faktor-faktor gangguan.





Keterangan:

d_U = Durbin-Watson Upper (batas atas dari tabel Durbin-Watson)

d_L = Durbin-Watson Lower (batas bawah dari tabel Durbin-Watson)

Dari tabel Durbin-Watson untuk $n = 52$ dan $k = 2$ (adalah banyaknya variabel bebas) diketahui nilai d_U sebesar 1.633 dan $4 - d_U$ sebesar 2.367. Hasil uji autokorelasi dapat dilihat pada Tabel 4.18

Tabel 4.18 Hasil Uji Autokorelasi

Model	Durbin-Watson
1	1,869

Sumber: Data primer diolah(2017)

Dari Tabel 4.18 diketahui nilai uji Durbin Watson sebesar 1,869 yang terletak antara 1.633 dan 2.367, maka dapat disimpulkan bahwa asumsi tidak terdapat autokorelasi telah terpenuhi.

Berdasarkan uji P-P Plot didapatkan bahwa titik – titik data sudah menyebar mengikuti garis diagonal, sehingga dikatakan bahwa residual sudah menyebar secara distribusi normal.

4. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas ini dilakukan untuk mengetahui bahwa tidak terjadi hubungan yang sangat kuat atau tidak terjadi hubungan linier yang sempurna atau dapat pula dikatakan bahwa antar variabel bebas tidak saling berkaitan. Cara pengujiannya adalah dengan membandingkan nilai Tolerance yang didapat dari perhitungan regresi berganda, apabila nilai tolerance $< 0,1$ maka terjadi multikolinearitas.

Tabel 4.19 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel bebas	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
X ₁	0.836	1.196
X ₂	0.836	1.196

Sumber: Data primer diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 4.19, berikut hasil pengujian dari masing-masing variabel bebas:

- 1) Tolerance untuk *Leader Member Exchange* adalah 0.836
- 2) Tolerance untuk Motivasi adalah 0.836

Pada hasil pengujian didapat bahwa keseluruhan nilai tolerance $> 0,1$ sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas.

Uji multikolinearitas dapat pula dilakukan dengan cara membandingkan nilai VIF (Variance Inflation Faktor) dengan angka 10. Jika nilai $VIF > 10$ maka terjadi multikolinearitas. Berikut hasil pengujian masing-masing variabel bebas :

1) VIF untuk *Leader Member Exchange* adalah 1,196

2) VIF untuk Motivasi adalah 1,196

Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas. Dengan demikian uji asumsi tidak adanya multikolinearitas dapat terpenuhi.

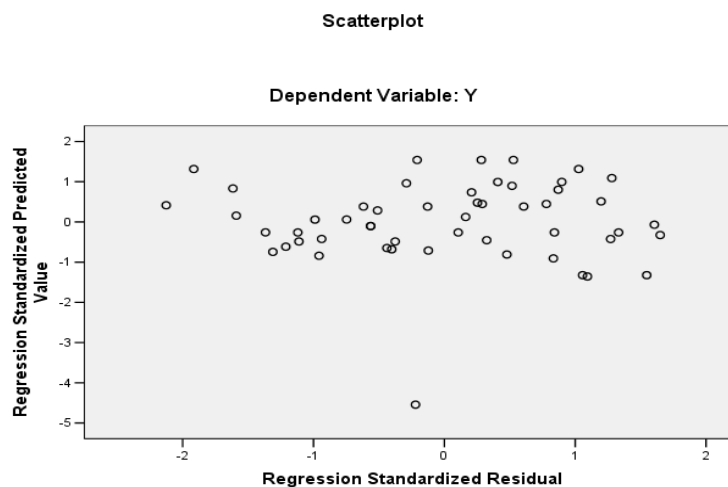
5. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan nilai simpangan residual akibat besar kecilnya nilai salah satu variabel bebas. Atau adanya perbedaan nilai ragam dengan semakin meningkatnya nilai variabel bebas. Prosedur uji dilakukan dengan Uji scatter plot. Pengujian kehomogenan ragam sisaan dilandasi pada hipotesis:

H_0 : ragam sisaan homogen

H_1 : ragam sisaan tidak homogen

Hasil uji heterokedastisitas dapat dilihat pada Gambar 4.5



Gambar 4.5 Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah (2017)

Dari hasil pengujian tersebut didapat bahwa diagram tampilan *scatterplot* menyebar dan tidak membentuk pola tertentu maka tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa sisaan mempunyai ragam homogen (konstan) atau dengan kata lain tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.

Dengan terpenuhi seluruh asumsi klasik regresi di atas maka dapat dikatakan model regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sudah layak atau tepat. Sehingga dapat diambil interpretasi dari hasil analisis regresi berganda yang telah dilakukan.

D. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi ini digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas, yaitu *Leader Member Exchange* (X_1) dan Motivasi (X_2) terhadap variabel terikat yaitu Loyalitas Karyawan (Y).

1. Persamaan Regresi

Persamaan regresi digunakan mengetahui bentuk hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan menggunakan bantuan *SPSS for Windows ver 20.00* didapat model regresi seperti pada Tabel 4.20 :

Tabel 4.20 Hasil Persamaan Regresi

Variabel bebas	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6.615	5.433		1.217	0.229
X_1	0.444	0.103	0.442	4.309	0.000
X_2	0.591	0.132	0.458	4.463	0.000

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Berdasarkan pada Tabel 4.20 didapatkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 6,615 + 0,444 X_1 + 0,591 X_2$$

Dari persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a) Loyalitas Karyawan akan meningkat sebesar 0,444 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X_1 (*Leader Member Exchange*). Jadi apabila *Leader Member Exchange* mengalami peningkatan 1 satuan, maka Loyalitas

Karyawan akan meningkat sebesar 0,444 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

- b) Loyalitas Karyawan akan meningkat sebesar 0,591 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X_2 (Motivasi), Jadi apabila Motivasi mengalami peningkatan 1 satuan, maka Loyalitas Karyawan akan meningkat sebesar 0,591 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

Berdasarkan interpretasi di atas, dapat diketahui bahwa *Leader Member Exchange* dan Motivasi meningkat maka akan diikuti peningkatan Loyalitas Karyawan.

2. Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk mengetahui besar kontribusi variabel bebas (*Leader Member Exchange* (X_1) dan Motivasi (X_2)) terhadap variabel terikat (Loyalitas Karyawan) digunakan nilai R^2 , nilai R^2 seperti dalam Tabel 4.21 dibawah ini:

Tabel 4.21 Koefisien Korelasi dan Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square
0,754	0,569	0,551

Sumber : Data primer diolah (2017)

Koefisien determinasi digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh atau kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari analisis pada Tabel 4.21 diperoleh hasil adjusted R^2 (koefisien determinasi) sebesar 0,551. Artinya bahwa 55,1% variabel Loyalitas Karyawan akan dipengaruhi oleh

variabel bebasnya, yaitu *Leader Member Exchange*(X_1) dan Motivasi (X_2). Sedangkan sisanya 44,9% variabel Loyalitas Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Selain koefisien determinasi juga didapat koefisien korelasi yang menunjukkan besarnya hubungan antara variabel bebas yaitu *Leader Member Exchange* dan Motivasi dengan variabel Loyalitas Karyawan, nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,754 , nilai korelasi ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas yaitu *Leader Member Exchange* (X_1) dan Motivasi (X_2) dengan Loyalitas Karyawan termasuk dalam kategori kuat karena berada pada selang 0,6 – 0,8.

E. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan bagian penting dalam penelitian, setelah data terkumpul dan diolah. Kegunaan utamanya adalah untuk menjawab hipotesis yang dibuat oleh peneliti.

1. Uji Parsial (t test)

t test digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas (*Leader Member Exchange*, Motivasi Kerja) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Loyalitas Karyawan). Dapat juga dikatakan jika t hitung > t tabel atau -t hitung < -t tabel maka hasilnya signifikan dan berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Sedangkan jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ atau $-t \text{ hitung} > -t \text{ tabel}$ maka hasilnya tidak signifikan dan berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Hasil dari uji t dapat dilihat pada Tabel 4.22.

Tabel 4.22 Hasil Uji t / Parsial

Variabel Terikat	Varaibel bebas	t hitung	t Tabel	Sig.	Keterangan
Loyalitas Karyawan (Y)	X_1	4,309	2,010	0,000	Signifikan
	X_2	4,463	2,010	0,000	Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 4.22 diperoleh hasil sebagai berikut :

- a) Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah *Leader Member Exchange* (X_1) memiliki pengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan (Y) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Jatim Selatan Malang. Berdasarkan Tabel 4.22, diketahui bahwa *leader member exchange* (X_1) berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan (Y) sebesar $t \text{ hitung} = 4,309$. Sedangkan $t \text{ tabel}$ adalah sebesar 2,010. Karena $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ yaitu $4,309 > 2,010$ atau nilai $\text{sig } t (0,000) < \alpha = 0.05$. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima dapat disimpulkan bahwa *Leader Member Exchange* (X_1) memiliki pengaruh parsial dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Y) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Jatim Selatan Malang atau dengan meningkatkan

Leader Member Exchange maka Loyalitas Karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis pertama diterima.

- b) Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja (X_2) memiliki pengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan (Y) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Jatim Selatan Malang. Berdasarkan Tabel 4.22, diketahui bahwa Motivasi Kerja (X_2) berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan (Y) sebesar t hitung = 4,463. Sedangkan t tabel adalah sebesar 2,010. Karena t hitung $> t$ tabel yaitu $4,463 > 2,010$ atau nilai $\text{sig } t (0,000) < \alpha = 0.05$ maka pengaruh Motivasi(X_2) terhadap Loyalitas Karyawan (Y) adalah signifikan pada alpha 5%. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh parsial dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Y) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Jatim Selatan Malang atau dengan meningkatkan Motivasi maka Loyalitas Karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis kedua diterima.

2. Uji Simultan (F test / Serempak)

Pengujian F atau pengujian model digunakan untuk mengetahui apakah hasil dari analisis regresi signifikan atau tidak, dengan kata lain model yang diduga tepat/sesuai atau tidak. Jika hasilnya signifikan, maka H_0 ditolak dan H_1

diterima. Sedangkan jika hasilnya tidak signifikan, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Hal ini dapat juga dikatakan sebagai berikut :

H_0 ditolak jika $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$

H_0 diterima jika $F \text{ hitung} < F \text{ tabel}$

Tabel 4.23 Uji F/Serempak

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1075.862	2	537.931	32.327	0.000
Residual	815.369	49	16.640		
Total	1891.231	51			

Sumber: Data primer diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 4.23 Hipotesis ketiga nilai F hitung sebesar 32,327. Sedangkan F tabel ($\alpha = 0.05$; db regresi = 2 : db residual = 49) adalah sebesar 3,187. Karena $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$ yaitu $32,327 > 3,187$ atau nilai sig F (0,000) $< \alpha = 0.05$ maka model analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel bebas (*Leader Member Exchange* (X_1), Motivasi (X_2)) dapat dipengaruhi secara simultan dan signifikan oleh variabel terikat (Loyalitas Karyawan)

Dari hasil keseluruhan dapat disimpulkan bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Loyalitas Karyawan secara simultan dan parsial. Dan dari sini dapat diketahui bahwa kedua variabel bebas tersebut yang paling dominan pengaruhnya terhadap Loyalitas Karyawan adalah Motivasi karena memiliki nilai koefisien beta dan t hitung paling besar

Hasil Penelitian ini telah mendukung penelitian Wibowo dan M. Sutanto (2013) yang telah menyebutkan bahwa hubungan yang baik antara atasan dengan karyawan juga dapat membuat karyawan semakin termotivasi dalam bekerja untuk mencapai hasil yang maksimal, sehingga karyawan merasa loyal terhadap perusahaan, karyawan yang bekerja dengan senang hati dan motivasi yang tinggi akan memberikan hasil yang maksimal dan memuaskan bagi perusahaan, selain itu tingkat loyalitas karyawan akan tinggi pula. Mendukung penelitian Nusantara (2015) apabila hubungan karyawan dengan atasan berjalan dengan baik, maka loyalitas karyawan akan meningkat. Jadi, pimpinan harus mampu menjaga hubungan yang baik dengan para karyawan agar loyalitas karyawan pada atasan maupun perusahaan tetap tinggi. Dan mendukung penelitian Adisti (2017) bahwa semakin karyawan termotivasi dalam bekerja maka akan meningkatkan loyalitas karyawan.

F. Hasil Pembahasan

1. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Loyalitas Karyawan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Jatim Selatan Malang. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Loyalitas Karyawan dapat di jelaskan dengan beberapa faktor. Diantara indikator-indikator dalam variabel LMX (*Respect, Trust, Obligation*), *Respect*

memiliki skor tertinggi yaitu 3,97. Hubungan antara atasan dan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan orang lain (Graen dan Uhl-Bien dalam Nusantara (2015)). Skor tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahan PT. Telkom Malang mempunyai sikap saling menghormati atau menghargai satu sama lain. Dengan adanya sikap saling menghormati atau menghargai tersebut diyakini akan meningkatkan loyalitas karyawan yaitu ketaatan. Skor ketaatan dalam variabel loyalitas tertinggi yaitu 4,21. Dalam PT. Telkom Malang sikap saling menghormati atau menghargai karyawan terhadap atasan yang tinggi menjadikan karyawan taat mengikuti arahan atau perintah dari atasan. Misalnya, karyawan yang sangat menghargai apapun keputusan atasannya akan memiliki ketaatan yang tinggi terhadap atasan.

Dalam penelitian Wibowo dan M. Sutanto (2013) menunjukkan bahwa indikator *Obligation* memiliki skor tertinggi yaitu 4,31. Kewajiban dalam bekerja dapat mempengaruhi hubungan pemimpin dengan karyawan dan dapat meningkatkan loyalitas karyawan, loyalitas karyawan akan lebih efektif apabila seorang manajer memiliki kualitas hubungan yang baik dengan karyawan. Sedangkan dalam penelitian Nusantara (2015) variabel LMX, indikator kepercayaan (*Trust*) memiliki skor tertinggi yaitu 4,18. *Leader member exchange* (X_1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y) pada penelitian Nusantara (2015). Dari hasil pembahasan penelitian Nusantara (2015), apabila rasa saling percaya antara karyawan

dengan atasan berjalan dengan baik, maka ketaatan karyawan akan meningkat. Jadi, pimpinan harus mampu menjaga hubungan yang baik dengan para karyawan agar ketaatan karyawan pada atasan maupun perusahaan tetap tinggi.

Tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik, hubungan antara atasan dengan bawahan akan sulit terbentuk, Skor indikator dari variabel X_1 dan Y pada penelitian Nusantara (2015) menunjukkan bahwa antara pimpinan dan karyawan telah mempunyai rasa saling percaya. Terdapat perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian Nusantara (2015) dan Wibowo (2013) yaitu dalam variabel *Leader Member Exchange* skor tertinggi di penelitian ini adalah indikator *Respect* sebesar 3,97 sedangkan dalam penelitian Nusantara (2015) skor tertinggi adalah indikator *Trust* 4,18 dan dalam penelitian Wibowo (2013) indikator *Obligation* 4,31. Dapat dikatakan bahwa semua indikator dari *Leader Member Exchange* bisa mempengaruhi loyalitas karyawan. Berdasarkan hasil penelitian ini, disimpulkan bahwa *leader member exchange* mampu meningkatkan loyalitas karyawan.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan yaitu ketaatan dapat dijelaskan dengan beberapa faktor. Diantara indikator-indikator variabel motivasi kerja (*Direction of Behavior, Level of Effort, Level of Persistence*), skor indikator *Level of Effort* memiliki skor

tertinggi yaitu 4,34. Skor tersebut menunjukkan tingkat usaha karyawan (*Level of Effort*) PT. Telkom Malang sangat tinggi. Sebagai ilustrasi, karyawan yang memiliki usaha yang tinggi untuk berkonsentrasi, tepat waktu dalam pekerjaannya dan tidak melakukan kesalahan akan memiliki ketaatan yang tinggi terhadap atasan. Tingkat usaha berbicara mengenai seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang dipilih. Semakin tinggi tingkat usaha dalam variabel motivasi karyawan, semakin memberikan yang terbaik demi kemajuan perusahaan dan mereka merasa akan merasa menjadi bagian perusahaan, sehingga loyalitas karyawan semakin meningkat pula.

Penelitian dari Adisti (2017) menunjukkan indikator motivasi eksternal dan motivasi internal guna meningkatkan loyalitas karyawan. Sedangkan dalam penelitian Wibowo dan M. Sutanto (2013) indikator *level of effort* dalam variabel motivasi memiliki skor tertinggi yaitu 4,02 apabila motivasi kerja karyawan meningkat, maka loyalitas akan meningkat karyawan yang bekerja dengan motivasi yang tinggi akan menghasilkan loyalitas yang tinggi pula. Penelitian Wibowo dan M. Sutanto (2013) memiliki kesamaan indikator yang tinggi yaitu *Level of Effort*. Dengan skor tingkat usaha (*Level of Effort*) yang tinggi ini, disimpulkan bahwa tingkat usaha yang tinggi mampu meningkatkan ketaatan karyawan yang menjadi indikator penting dalam loyalitas.

3. Pengaruh *Leader Member Exchange* dan Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan.

Leader member exchange dan motivasi kerja dalam penelitian ini secara bersamaan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan hasil penelitian ini, skor tertinggi variabel LMX terdapat pada indikator *Respect* (3,97). Sedangkan skor tertinggi variabel motivasi kerja terdapat pada indikator *Level of Effort* (4,34). Dan skor tertinggi variabel loyalitas kerja yaitu indikator ketaatan (4,21).

Karyawan yang memiliki sikap menghormati atau menghargai atasannya dan memiliki motivasi dengan tingkat usaha yang tinggi akan mendorong karyawan untuk menunjukkan loyalitas tingkat ketaatan lebih tinggi lagi. Dicontohkan karyawan PT. Telkom Malang yang menghargai atasannya dan selalu berusaha tidak melakukan kesalahan dalam pekerjaannya akan cenderung memiliki ketaatan yang tinggi pada atasan ataupun perusahaan. Ketaatan tersebut misalnya berusaha menjalankan perintah atasannya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar dan selalu bersikap disiplin di perusahaan.

Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yaitu penelitian Wibowo dan M. Sutanto (2013) telah menunjukkan bahwa hubungan antara pemimpin dengan karyawan dapat meningkatkan loyalitas karyawan, loyalitas karyawan akan lebih efektif apabila seorang manajer memiliki kualitas hubungan yang baik dengan karyawan, hubungan yang dekat antara manajer

dengan karyawan juga dapat membuat karyawan semakin termotivasi dalam bekerja untuk mencapai hasil yang maksimal, sehingga karyawan merasa loyal terhadap perusahaan. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange* dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan PT Telkom Malang.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui variabel mana sajakah yang mempunyai pengaruh pada Loyalitas Karyawan . Dalam penelitian ini variabel bebas yang digunakan adalah variabel *Leader Member Exchange* (X_1), Motivasi (X_2) sedangkan variabel terikat yang digunakan adalah Loyalitas Karyawan (Y).

Berdasarkan tujuan pada penelitian, dapat diketahui :

1. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel bebas *Leader Member Exchange* (X_1) terhadap Loyalitas Karyawan (Y) dilakukan dengan pengujian t-test. Berdasarkan pada hasil uji didapatkan bahwa Variabel *Leader Member Exchange* (X_1) mempunyai pengaruh secara parsial dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Y).
2. Untuk mengetahui pengaruh parsial variabel bebas Motivasi (X_2) terhadap Loyalitas Karyawan (Y) dilakukan dengan pengujian t-test. Berdasarkan pada hasil uji didapatkan bahwa variabel Motivasi (X_2) mempunyai pengaruh parsial dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Y).
3. Pengaruh secara simultan (bersama-sama) tiap variabel bebas terhadap Loyalitas Karyawan dilakukan dengan pengujian F-test. Dari hasil analisis regresi linier berganda diperoleh *Leader Member Exchange* (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) mempunyai pengaruh secara simultan dan signifikan

terhadap Loyalitas Karyawan (Y). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengujian terhadap hipotesis yang menyatakan bahwa adanya pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel bebas terhadap variabel Loyalitas Karyawan dapat diterima.

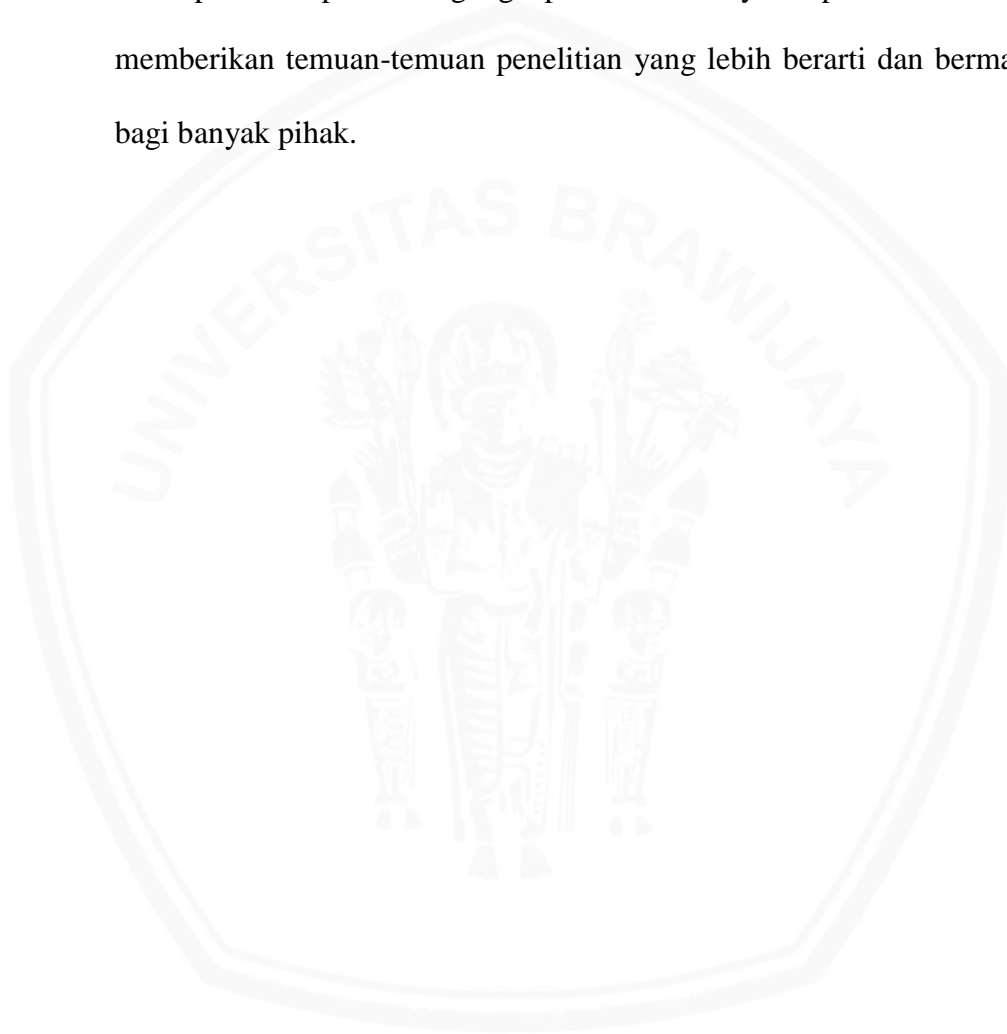
B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditemukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Jatim Malang
 - a. Hasil penelitian menunjukkan pada rata-rata indikator X_1 (*Leader Member Exchange*) nilai yang terendah yaitu 3,71 *Obligation*. Hal ini menunjukkan perlu adanya kewajiban untuk tetap saling berhubungan atau berkomunikasi di dalam jam kerja maupun di luar jam kerja.
 - b. Hasil penelitian menunjukkan pada rata-rata indikator X_2 (Motivasi Kerja) nilai yang terendah yaitu 4,09 *Level of persistence*. Hal ini menunjukkan perlu adanya kegigihan karwahan untuk memperbaiki hasil kerja yang kurang baik, tidak mudah menyerah dan semangat kerja walaupun ada rintangan, halangan dan masalah.
 - c. Hasil penelitian menunjukkan pada rata-rata indikator Y (Loyalitas Karyawan) nilai yang terendah yaitu 3,76 Pengabdian. Hal ini perlu adanya pengarahan tentang pentingnya karyawan menjaga nama baik perusahaan dan setia pada perusahaan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi pijakan untuk penelitian selanjutnya dengan mengangkat hal-hal baru dan potensial selain variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini. Dengan demikian hasil yang diharapkan dapat mengungkap lebih banyak permasalahan dan memberikan temuan-temuan penelitian yang lebih berarti dan bermanfaat bagi banyak pihak.



DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi 2010. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bejo, Siswanto, 2005. “*Manajemen Tenaga Kerja Indonesia pendekatan Administratif dan Operasional*”. Jakarta : Bumi Aksara
- Creswell W. John. 2016. *Research Desighn Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Darmawan, Deni. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Flippo, E.B. (2003). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- George, J.M. & Jones, G.R. 2005. *Understanding and Managing Organizational Behavior* (4th ed.). New Jersey: Upper Saddle River.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Progam IBM SPSS 23*. Semarang : Undip
- Gilbert, David. 2003. *Retailing Marketing Management*. 2th Edition. England, Endinburgh Gate: Pearson Educated Limited.
- Hasibuan, Malayu SP. 2007. *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____, _____. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumu Aksara.
- Istijanto, (2006), *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. 2007. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill
- Mustafa, Zainal. 2013. *Mengurai Variabel Hingga Instrumentasi*. Jogjakarta: Graha Ilmu.
- Poerwadarminta, W.J.S. 2002. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Edisi III. Cetakan Kedua. Jakarta: Balai Pustaka.
- Robbins, S.P, & Judge, T. 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

_____,_____, & _____,_____. 2007. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

_____,_____. 2003. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia.

Saydam, Gouzali. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan. Mikro*. Jakarta : Djambatan.

Sudjana.2005. *Metode Statistika*. Edisi ke-6. Bandung : Tarsito

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Alfabeta.

_____. 2010. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

Ulum, Mochamad Chazienul. 2013. *Perilaku Organisasi*. Malang: Bayumedia Publishing Anggota IKAPI

Yukl, Gary. 2015. *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Edisi Tujuh)*. Jakarta: PT Indeks.

Sumber Internet

Nusantara, Billy Kharisma. 2015. *Pengaruh Leader Member Exchange Dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan*. Universitas Negeri Yogyakarta. Dari:http://eprints.uny.ac.id/29164/1/BillyKharismaNusantara_11408144025.pdf. Diakses tanggal 7 Maret 2017.

Pandey, Chetna & Rajni Khare. 2012. *Impact of Job Satisfaction and Organizational Comunitmen an Employe Loyalty*. Internasional Jurnal of Social Sciene & Interdisiplinary Research Vol 1 Issue 8, August 2012. Page 26-41. From <https://pdfs.semanticscholar.org/7dfe/9fb4fcda942dc68f073afb5629297db2d3f3.pdf> . Diakses tanggal 20 Maret 2017.

Wibowo, Jeffry & Eddy M.S. 2013. *Pengaruh Leader Member Exchange (LMX), Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan*. Vol. 1, No 3. Hal 1-8. Surabaya. Universitas Kristen Petra. Dari [http://repository.petra.ac.id/16257/1/PENGARUH_LEADER_MEMBER_EXCHANGE_\(LMX\).pdf](http://repository.petra.ac.id/16257/1/PENGARUH_LEADER_MEMBER_EXCHANGE_(LMX).pdf) . Diakses tanggal 5 Maret 2017.

Sumber Karya Ilmiah

Adisti. 2017. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Loyalitas*. Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya.

LAMPIRAN



Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Responden yang terhormat,

Dengan ini saya, Allen Ayu Oktavianda mahasiswi S-1 Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya, memohon bantuan anda berkenan untuk mengisi kuesioner penelitian ini dengan sebenar-benarnya. Kuesioner ini selanjutnya akan digunakan sebagai bahan analisis dalam penyusunan tugas akhir (Skripsi) untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis di Universitas Brawijaya dan juga diharapkan bisa menjadi masukan bagi instansi terkait agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memperbaiki indikator-indikator yang paling berpengaruh dalam penelitian ini.

Atas bantuan, ketersediaan waktu dan kerjasamanya saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Allen Ayu Oktavianda

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Isilah identitas anda kemudian berilah tanda check (✓) pada salah satu pilihan jawaban yang anda pilih.

Diharapkan responden menjawab pertanyaan berikut dengan sejujur-jujurnya.

A. Data Responden

Jenis Kelamin: <input type="checkbox"/> Laki-laki <input type="checkbox"/> Perempuan	Usia : <input type="checkbox"/> Dibawah 20 tahun <input type="checkbox"/> 20-30 tahun <input type="checkbox"/> 31-40 tahun <input type="checkbox"/> 41-50 tahun <input type="checkbox"/> Diatas 50 tahun	Pendidikan Terakhir: <input type="checkbox"/> SMA atau sederajat <input type="checkbox"/> Diploma <input type="checkbox"/> S1 <input type="checkbox"/> S2	Masa Kerja: <input type="checkbox"/> Dibawah 1 tahun <input type="checkbox"/> 1-3 tahun <input type="checkbox"/> 4-6 tahun <input type="checkbox"/> 7-9 tahun <input type="checkbox"/> Diatas 9 tahun
---	--	--	---

B. Pertanyaan mengenai *Leader Member Exchange*

Keterangan :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

RESPECT

No	Pertanyaan :	SS	S	N	TS	STS
1	Saya merasa pemimpin menghargai dan mengakui potensi saya.					
2	Saya merasa pemimpin mengetahui permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan saya.					
3	Saya memiliki rasa hormat kepada pemimpin saya					
4	Pemimpin saya tidak membedakan dengan karyawan lain					

TRUST

5	Saya berpihak kepada pemimpin saya					
6	Saya memiliki keyakinan terhadap Pemimpin saya, sehingga saya akan membela dan mempertahankan keputusan					

	pemimpin sekalipun dia tidak hadir.					
7	Saya percaya pada keputusan yang diambil oleh pemimpin saya					

OBLIGATION

8	Saya merasa pemimpin bersedia menolong saya dalam menyelesaikan masalah pekerjaan, terlepas dari tugas formalnya sebagai pemimpin					
9	Saya merasa hubungan kerja antara pemimpin dengan saya berjalan efektif					
10	Saya merasa pemimpin bersedia untuk menjamin saya yang berada dalam masalah, dengan apa yang ia miliki terlepas dari kewenangan formalnya sebagai seorang atasan					

C. Pertanyaan mengenai Motivasi Kerja

Keterangan :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

DIRECTION OF BEHAVIOR

No	Pertanyaan :	SS	S	N	TS	STS
1	Saya mempunyai hubungan relasi yang baik dengan rekan kerja.					
2	Saya taat terhadap peraturan kerja dalam perusahaan.					
3	Tingkat kehadiran saya dalam bekerja tinggi.					

LEVEL OF EFFORT

4	Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standard perusahaan.					
5	Saya selalu berusaha tidak melakukan kesalahan dalam bekerja.					
6	Saya selalu serius dan berkonsentrasi dalam bekerja.					

LEVEL OF PERSISTENCE

7	Saya memiliki inisiatif untuk memperbaiki hasil kerja yang kurang baik.					
8	Saya selalu bekerja dengan baik dan teliti, baik pada awal pekerjaan maupun jam kerja telah usai.					
9	Jika mendapat teguran dari pemimpin, saya tidak mudah menyerah, tapi semakin termotivasi.					
10	Saya tetap masuk kerja, meskipun cuaca buruk.					

D. Pertanyaan mengenai Loyalitas Karyawan

Keterangan :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

KETAATAN

No	Pertanyaan :	SS	S	N	TS	STS
1	Saya selalu bersikap disiplin di perusahaan.					
2	Saya mampu menaati jam kerja operasional perusahaan.					
3	Saya selalu berusaha memenuhi perintah pemimpin saya.					

TANGGUNG JAWAB

4	Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik dan tepat waktu.					
5	Saya akan bertanggung jawab atas kesalahan yang saya buat.					
6	Saya bersedia turun tangan untuk mencegah hal-hal yang merugikan perusahaan.					

PENGABDIAN

No	Pertanyaan :	SS	S	N	TS	STS
7	Saya selalu berusaha menjaga nama baik perusahaan.					
8	Saya tidak mempunyai keinginan untuk mencari kerja di tempat lain.					
9	Saya tetap akan bertahan diperusahaan meskipun perusahaan mengalami kemajuan atau kemunduran.					

KEJUJURAN

10	Perbuatan yang saya lakukan sesuai dengan yang saya ucapkan.					
11	Dalam bekerja saya selalu memiliki kejujuran terhadap diri sendiri, teman dan pemimpin.					
12	Saya merasa bekerja dengan sepenuh hati tanpa ada tekanan.					

TERIMAH KASIH ATAS PERHATIANNYA

Lampiran 2. Frekuensi Jawaban Responden

Frequencies

	Statistics		Mean
	Valid	Missing	
X1.1.1	52	0	3.9615
X1.1.2	52	0	3.7500
X1.1.3	52	0	4.2500
X1.1.4	52	0	3.9231
X1.2.1	52	0	3.6731
X1.2.2	52	0	3.8462
X1.2.3	52	0	4.0192
X1.3.1	52	0	3.5962
X1.3.2	52	0	3.8846
X1.3.3	52	0	3.6538
X2.1.1	52	0	4.4231
X2.1.2	52	0	4.3269
X2.1.3	52	0	4.2308
X2.2.1	52	0	4.3269
X2.2.2	52	0	4.3462
X2.2.3	52	0	4.3462
X2.3.1	52	0	4.2692
X2.3.2	52	0	4.1346
X2.3.3	52	0	4.1154
X2.3.4	52	0	3.8462
Y.1.1	52	0	4.3269
Y.1.2	52	0	4.2692
Y.1.3	52	0	4.0192
Y.2.1	52	0	4.3462
Y.2.2	52	0	4.3846
Y.2.3	52	0	3.8077
Y.3.1	52	0	4.1731
Y.3.2	52	0	3.4808
Y.3.3	52	0	3.6154
Y.4.1	52	0	4.0769
Y.4.2	52	0	4.3269
Y.4.3	52	0	3.9423

Frequency Table

X1.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	2.00	3	5.8	5.8	7.7
	3.00	7	13.5	13.5	21.2
	4.00	27	51.9	51.9	73.1
	5.00	14	26.9	26.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X1.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	11.5	11.5	11.5
	3.00	13	25.0	25.0	36.5
	4.00	21	40.4	40.4	76.9
	5.00	12	23.1	23.1	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X1.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	4	7.7	7.7	9.6
	4.00	28	53.8	53.8	63.5
	5.00	19	36.5	36.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X1.1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	2.00	1	1.9	1.9	3.8
	3.00	13	25.0	25.0	28.8
	4.00	23	44.2	44.2	73.1
	5.00	14	26.9	26.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X1.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	2.00	1	1.9	1.9	3.8
	3.00	23	44.2	44.2	48.1
	4.00	16	30.8	30.8	78.8
	5.00	11	21.2	21.2	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X1.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.8	5.8	5.8
	3.00	15	28.8	28.8	34.6
	4.00	21	40.4	40.4	75.0
	5.00	13	25.0	25.0	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X1.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	8	15.4	15.4	17.3
	4.00	32	61.5	61.5	78.8
	5.00	11	21.2	21.2	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X1.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	9.6	9.6	9.6
	3.00	18	34.6	34.6	44.2
	4.00	22	42.3	42.3	86.5
	5.00	7	13.5	13.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X1.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	2.00	2	3.8	3.8	5.8
	3.00	9	17.3	17.3	23.1
	4.00	30	57.7	57.7	80.8
	5.00	10	19.2	19.2	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X1.3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	2.00	3	5.8	5.8	7.7
	3.00	18	34.6	34.6	42.3
	4.00	21	40.4	40.4	82.7
	5.00	9	17.3	17.3	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X2.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.8	3.8	3.8
	3.00	3	5.8	5.8	9.6
	4.00	18	34.6	34.6	44.2
	5.00	29	55.8	55.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X2.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	5	9.6	9.6	11.5
	4.00	21	40.4	40.4	51.9
	5.00	25	48.1	48.1	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X2.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	6	11.5	11.5	13.5
	4.00	25	48.1	48.1	61.5
	5.00	20	38.5	38.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X2.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	2	3.8	3.8	5.8
	4.00	28	53.8	53.8	59.6
	5.00	21	40.4	40.4	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X2.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	9.6	9.6	9.6
	4.00	24	46.2	46.2	55.8
	5.00	23	44.2	44.2	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X2.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	3	5.8	5.8	7.7
	4.00	25	48.1	48.1	55.8
	5.00	23	44.2	44.2	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X2.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.8	3.8	3.8
	3.00	4	7.7	7.7	11.5
	4.00	24	46.2	46.2	57.7
	5.00	22	42.3	42.3	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X2.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	8	15.4	15.4	17.3
	4.00	26	50.0	50.0	67.3
	5.00	17	32.7	32.7	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X2.3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	9	17.3	17.3	17.3
	4.00	28	53.8	53.8	71.2
	5.00	15	28.8	28.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

X2.3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.8	3.8	3.8
	3.00	18	34.6	34.6	38.5
	4.00	18	34.6	34.6	73.1
	5.00	14	26.9	26.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Y.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	3	5.8	5.8	7.7
	4.00	26	50.0	50.0	57.7
	5.00	22	42.3	42.3	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Y.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	8	15.4	15.4	17.3
	4.00	19	36.5	36.5	53.8
	5.00	24	46.2	46.2	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Y.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	11	21.2	21.2	23.1
	4.00	26	50.0	50.0	73.1
	5.00	14	26.9	26.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Y.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	4	7.7	7.7	9.6
	4.00	23	44.2	44.2	53.8
	5.00	24	46.2	46.2	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Y.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	2	3.8	3.8	5.8
	4.00	25	48.1	48.1	53.8
	5.00	24	46.2	46.2	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Y.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	19	36.5	36.5	38.5
	4.00	21	40.4	40.4	78.8
	5.00	11	21.2	21.2	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Y.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	8	15.4	15.4	15.4
	4.00	27	51.9	51.9	67.3
	5.00	17	32.7	32.7	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Y.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	3.8	3.8	3.8
	2.00	7	13.5	13.5	17.3
	3.00	17	32.7	32.7	50.0
	4.00	16	30.8	30.8	80.8
	5.00	10	19.2	19.2	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Y.3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	15.4	15.4	15.4
	3.00	18	34.6	34.6	50.0
	4.00	12	23.1	23.1	73.1
	5.00	14	26.9	26.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Y.4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	9	17.3	17.3	19.2
	4.00	27	51.9	51.9	71.2
	5.00	15	28.8	28.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Y.4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	3	5.8	5.8	7.7
	4.00	26	50.0	50.0	57.7
	5.00	22	42.3	42.3	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Y.4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	14	26.9	26.9	28.8
	4.00	24	46.2	46.2	75.0
	5.00	13	25.0	25.0	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Lampiran 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

Correlations

Correlations		
		X1
X1.1.1	Pearson Correlation	.711**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
X1.1.2	Pearson Correlation	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
X1.1.3	Pearson Correlation	.658**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
X1.1.4	Pearson Correlation	.753**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
X1.2.1	Pearson Correlation	.788**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
X1.2.2	Pearson Correlation	.714**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
X1.2.3	Pearson Correlation	.484**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
X1.3.1	Pearson Correlation	.668**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
X1.3.2	Pearson Correlation	.756**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
X1.3.3	Pearson Correlation	.794**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability X1

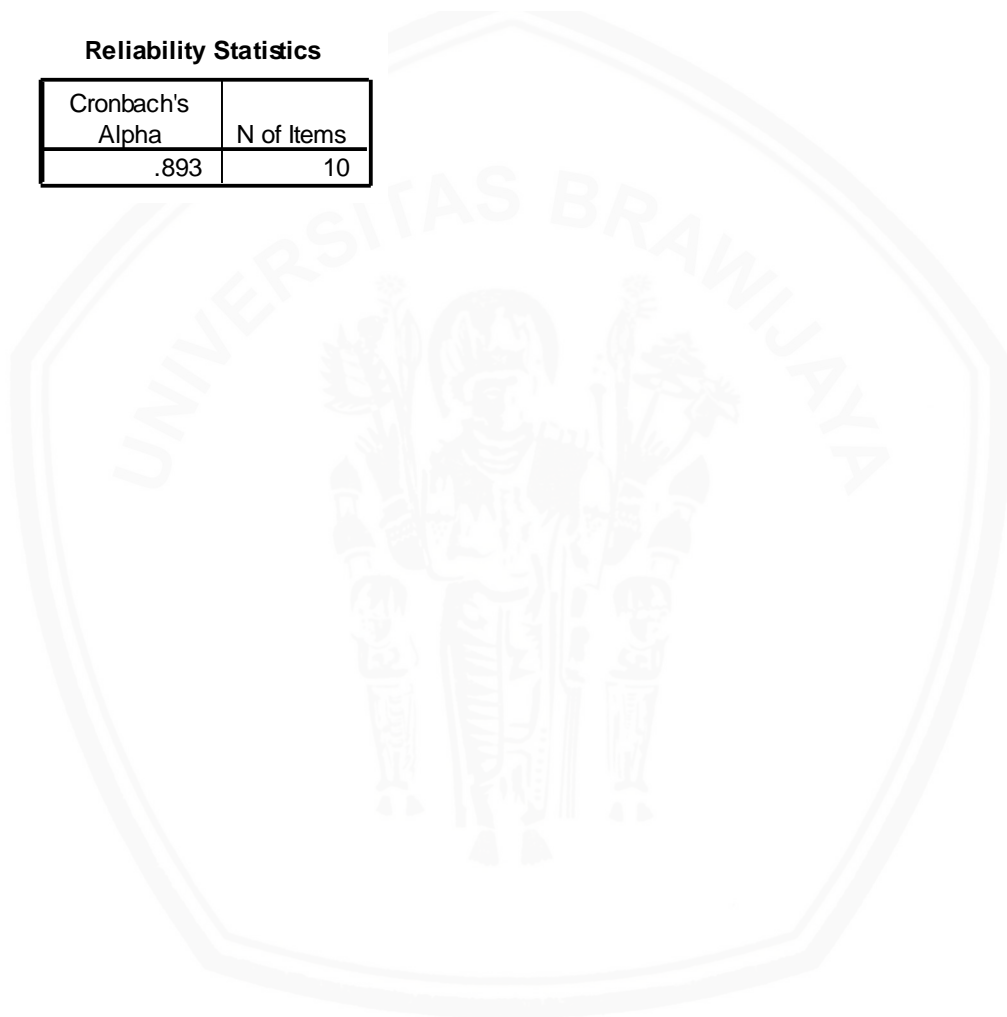
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	10



Correlations

Correlations

		X2
X2.1.1	Pearson Correlation	.669**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
X2.1.2	Pearson Correlation	.707**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
X2.1.3	Pearson Correlation	.663**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
X2.2.1	Pearson Correlation	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
X2.2.2	Pearson Correlation	.600**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
X2.2.3	Pearson Correlation	.660**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
X2.3.1	Pearson Correlation	.739**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
X2.3.2	Pearson Correlation	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
X2.3.3	Pearson Correlation	.552**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
X2.3.4	Pearson Correlation	.400**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	52

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability X2

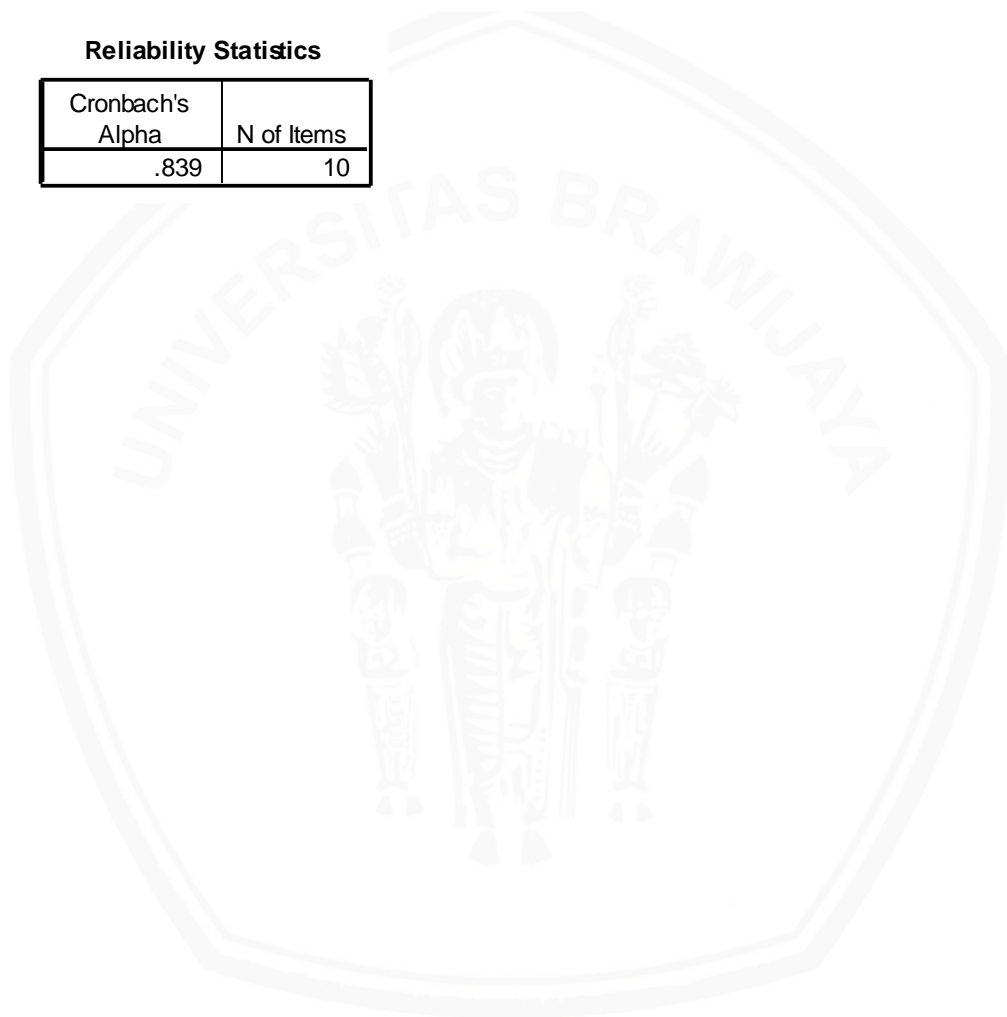
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.839	10



Correlations

Correlations		Y
Y.1.1	Pearson Correlation	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
Y.1.2	Pearson Correlation	.669**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
Y.1.3	Pearson Correlation	.573**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
Y.2.1	Pearson Correlation	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
Y.2.2	Pearson Correlation	.762**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
Y.2.3	Pearson Correlation	.547**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
Y.3.1	Pearson Correlation	.518**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
Y.3.2	Pearson Correlation	.700**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
Y.3.3	Pearson Correlation	.577**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
Y.4.1	Pearson Correlation	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
Y.4.2	Pearson Correlation	.674**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52
Y.4.3	Pearson Correlation	.676**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	52

** . Correlation is significant at the 0.01 level



Reliability Y

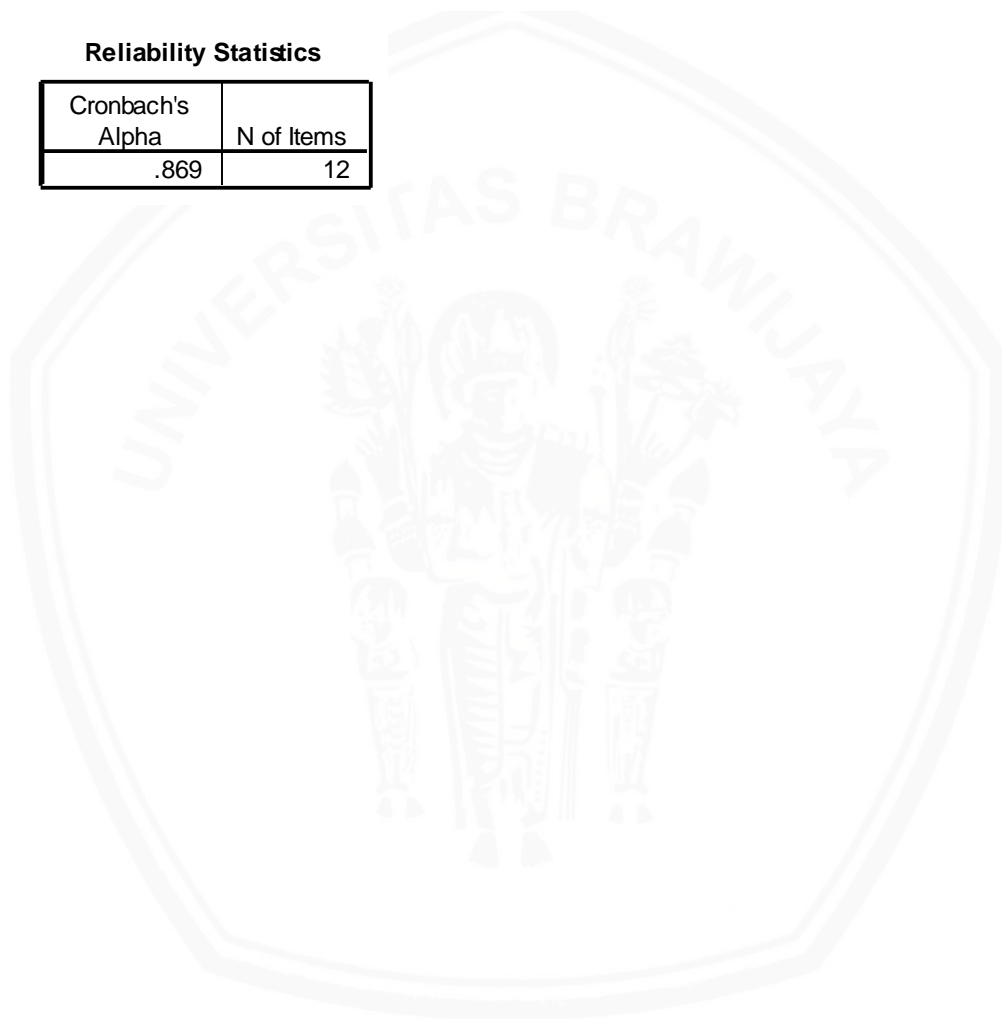
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.869	12



Lampiran 4. Asumsi Klasik

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.754 ^a	.569	.551	4.07924	1.869

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.836	1.196
	X2	.836	1.196

a. Dependent Variable: Y

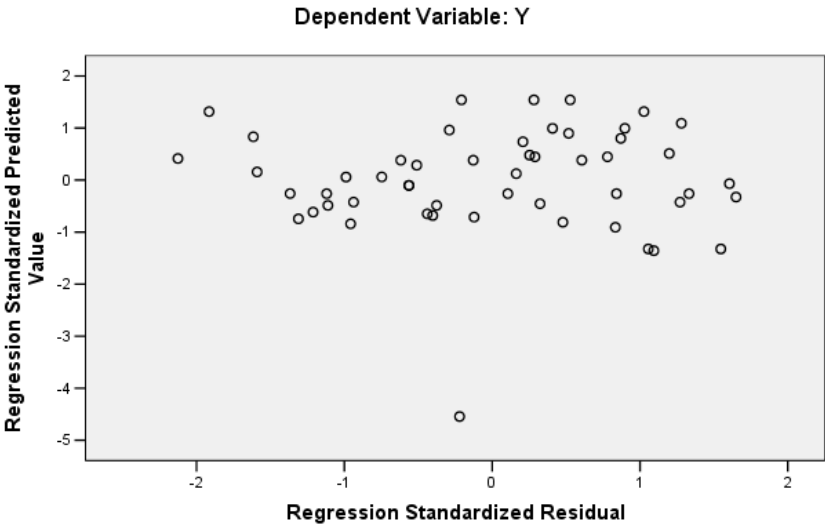
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		52
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.99845297
Most Extreme Differences	Absolute	.075
	Positive	.061
	Negative	-.075
Kolmogorov-Smirnov Z		.543
Asymp. Sig. (2-tailed)		.930

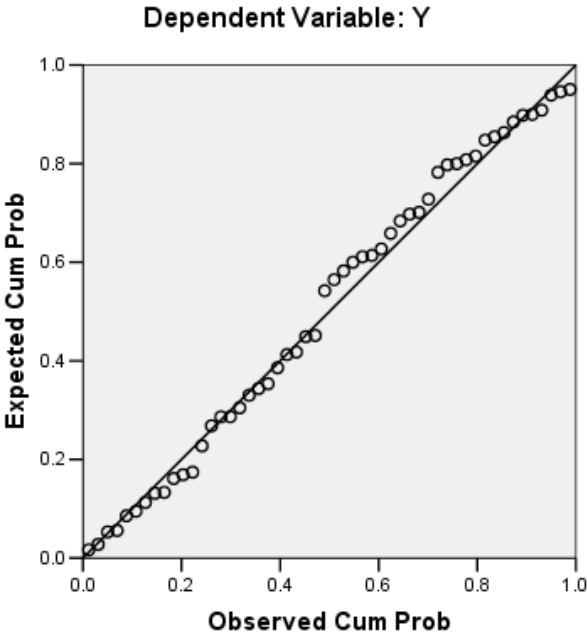
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Scatterplot

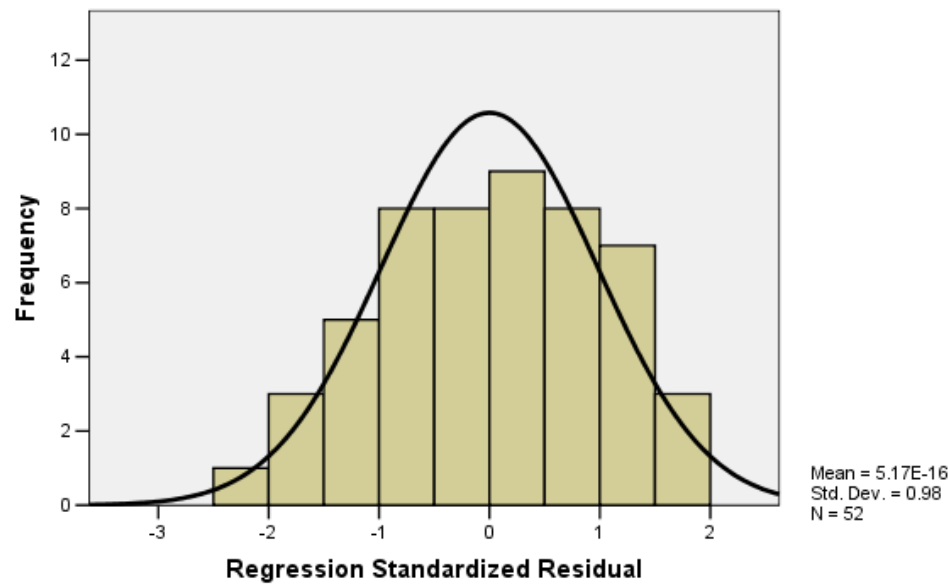


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Histogram

Dependent Variable: Y



Lampiran 5. Regresi linier Berganda

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	48.7692	6.08958	52
X1	38.5577	6.05988	52
X2	42.3654	4.71971	52

Correlations

		Y	X1	X2
Pearson Correlation	Y	1.000	.627	.637
	X1	.627	1.000	.405
	X2	.637	.405	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000
	X1	.000	.	.001
	X2	.000	.001	.
N	Y	52	52	52
	X1	52	52	52
	X2	52	52	52

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.754 ^a	.569	.551	4.07924	1.869

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1075.862	2	537.931	32.327	.000 ^a
	Residual	815.369	49	16.640		
	Total	1891.231	51			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.615	5.433		1.217	.229
	X1	.444	.103	.442	4.309	.000
	X2	.591	.132	.458	4.463	.000

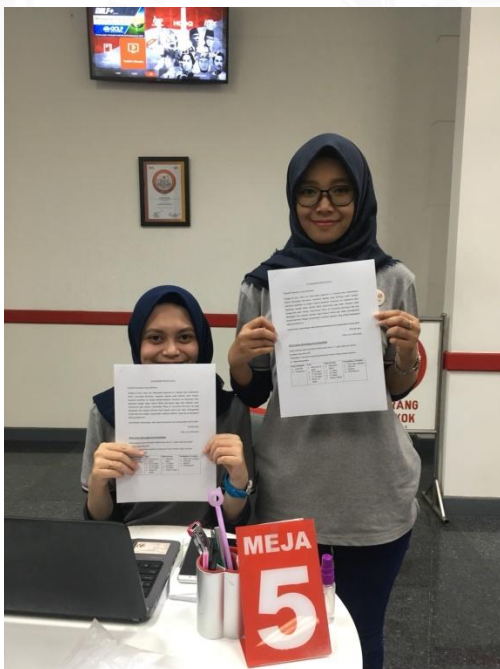
a. Dependent Variable: Y

Lampiran 6. Dokumentasi



Keterangan : Manajer Customer care

Sumber : Dokumentasi 2017



Keterangan : Karyawan Customer care

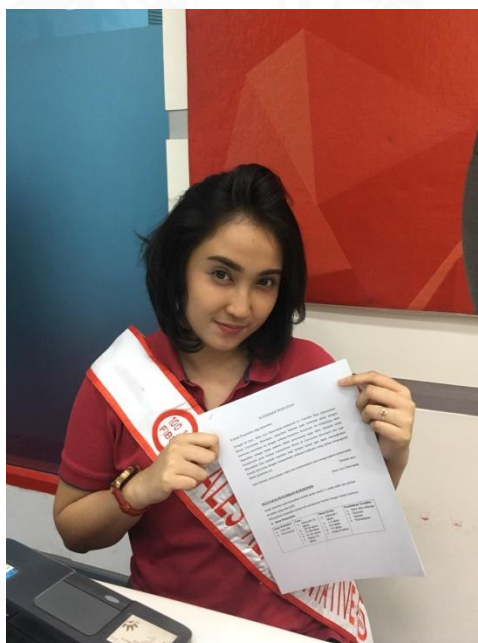
Sumber : Dokumentasi 2017





Keterangan : Petugas Keamanan

Sumber : Dokumentasi 2017



Keterangan : Karyawan CS

Sumber : Dokumentasi 2017

CURRICULUM VITAE

Nama : Allen Ayu Oktravianda
NIM : 135030201111163
Tempat dan Tanggal Lahir : Lamongan, 8 Oktober 1994
Nomor Hp : 082247738322
Email : allen.ocktavianda@gmail.com
Alamat Asal : RT.001/ RW.003, Ds. Sukoanyar, Kec.
Turi, Kab. Lamongan, Jawa Timur
Agama : Islam

RIWAYAT PENDIDIKAN

Formal :

- | | | |
|----|-----------------------|--------------------|
| a. | SDN Sukoanyar 2 | Lulusan Tahun 2007 |
| b. | SMP Negeri 1 Turi | Lulusan Tahun 2010 |
| c. | SMA Negeri 1 Lamongan | Lulusan Tahun 2013 |

Publikasi-publikasi atau

Karya Ilmiah : -